

اثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية

دراسة حالة: شركة الحكمة للصناعات الدوائية

إعداد

آلاء إبراهيم الدباس

المشرف

الدكتور مروان محمد عبد النسور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير
في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

تشرين الثاني 2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (أثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية دراسة حالة: شركة الحكمة للصناعات الدوائية).

أعضاء لجنة المناقشة:	التوقيع
1. د. مروان محمد عبد النسور (رئيسا ومشرفا)	
2. د. فراس سليمان الشلبي (عضوا)	
3. د. محمد خير سليم أبو زيد (عضوا)	
4. أ.د. خضير كاظم الفريجات (عضوا خارجيا)	

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.

إلى القلب الكبير والدي العزيز..........

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع البياض.

إلى أمي الحبيبة.....................

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء..........

الى الشموع التي اضاءت طريقي الى العلم، رفقاء دربي.

الى خالتي الدكتورة خولة وخالي ناصر الدباس.........

إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل............

إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي وزملائي.

إليكم جميعا اهدي عملي المتواضع

الباحثة

آلاء إبراهيم الدباس

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي ألهمني وساعدني على إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور مروان النسور مشرف الرسالة، والدكتور فراس الشلبي الذي ساعدني على إنجاز هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع العاملين في قسم إدارة الأعمال على مساعدتهم طيلة فترة دراستي في مرحلة الماجستير، وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس الذين ما لبثنا ننهل من علمهم ونستفيد من خبراتهم.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني طيلة فترة دراستي من أفراد أسرتي، وصديقاتي، وكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث لإخراجه إلى النور.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

اثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية

دراسة حالة: شركة الحكمة للصناعات الدوائية

إعداد

آلاء إبراهيم الدباس

المشرف

الدكتور مروان النسور

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القرارات السائدة في شركة الحكمة للصناعات الدوائية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير قرارات الإنتاج السائدة في الميزة التنافسية، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (100) موظفا بناءا على توجيهات ادارة الشركة اي ما نسبته (39.84%) من اجمالي مجتمع الدراسة ليصبح عدد افراد العينة (100) موظف تم توزيع الاستبانات عليهم وتم استرداد (90) اي ما نسبته (90%) من الاسبانات الموزعة وتم استبعا (6) استبانات ليصبح العدد الفعلي لافراد العينة (84) فرد اي ما نسبته (84%).

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطوير استبانه من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في قرارات الإنتاج (المورد البشري، تصميم المنتج، الرقابة على الجودة، الرقابة على المخزون، وتخطيط الطاقة الإنتاجية)، ويقيس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في عناصر الميزة التنافسية (السمعة، الإبداع، والكلفة).

وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، التكرارات، والنسب المئوية)، الانحدار المتعدد، ومعامل الارتباط البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تزايد الاهتمام بقرارات الإنتاج والعمليات لكون هذه القرارات تعد الأساسية لكسب الميزة التنافسية خصوصا في ظل البيئة التنافسية المضطربة.

- وجود علاقة تأثير معنوية ما بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية.

- بينت الدراسة وجود تباين لقرارات الإنتاج في الأهمية من حيث التأثير في الميزة التنافسية، حيث كانت أعلى علاقة ارتباط بين قرار الرقابة على المخزون والميزة التنافسية، لما له من اثر على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، والإبداع).

- تترابط متغيرات بعد قرارات الإنتاج مع عناصر بعد الميزة التنافسية بعلاقات طردية موجبة، وهذا يعني وجود علاقات ارتباطية ذوات دلالة معنوية بين جميع متغيرات هذين البعدين.

وبناء على ذلك فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بقرارات الإنتاج التي تم تناولها في الدراسة لما لها من تأثير في تحقيق واكتساب عناصر الميزة التنافسية.

- ضرورة إطلاع الشركة عينة الدراسة على قرارات الإنتاج وتعزيز ومساندة قسم الإنتاج والعمليات لتحسين القرارات الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات.

- العمل على دعم العاملين المبدعين من تقديم المكافآت لهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين وستخلق ثقة عالية في إدارتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- التركيز على تحقيق المزايا التنافسية المعاصرة (السمعة، الإبداع، الجودة، والكلفة) واستغلال الفرص المتأتية منها والتي ستنعكس على نجاح النظام ونجاح المنظمة ككل.

- ضرورة اهتمام المدراء في الشركة المبحوثة بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بطرق وأساليب أكثر حداثة وذلك من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مادية، فكرية ومعلوماتية.

1-1 المقدمة

إن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي، حيث أن عدد شركات إنتاج الأدوية قد ازداد وخاصة بعد عام 1991 مما شكل اكتظاظا في السوق المحلي، ومن ناحية أخرى نشأت شركات صناعية أدوية متقدمة جدا في الأسواق العربية التي كانت تخدمها الصناعة الأردنية مما أدى إلى احتدام المنافسة في الداخل والخارج وقد ازدادت حدة المنافسة بعد انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق بنود اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية (مهدي، 2003: 20).

نشأت صناعة الدواء في الأردن في مطلع ستينيات القرن العشرين وهي بذلك من الصناعات الدوائية المبكرة بعد مصر والمغرب وحققت طوال هذه الفترة انجازات وقفزات ايجابية مميزة، إذ يبلغ عدد شركات صناعة الدواء البشري حاليا (17) شركة وذلك بعد الاندماجات التي تحققت عام 2004 ولهذه الصناعة دور رائد وفعال على صعيد الاقتصاد الكلي للأردن، حيث تقود الصناعة الدوائية القطاعات التصديرية، وتمثل صادرات المنتجات الصيدلانية (نحو 84% منها أدوية بشرية) ما يعادل 7.7% من إجمالي الصادرات الأردنية، مساهمة وبشكل ملحوظ في خفض عجز ميزان التجارة الخارجية (الحجاوي، 2006: 33).

وخلال السنوات (2005 – 2000) زادت الصادرات من الأدوية البشرية بمعدل 17% سنويا، وتعود هذه النجاحات الملحوظة إلى ما يتمتع به الدواء الأردني من مستوى نوعية وجودة عاليين فضلا عن شبكة التسويق النشطة التي بنتها هذه الصناعة في الأسواق الخارجية ويصدر الدواء الأردني لأكثر من 50 دولة في مختلف القارات ويذهب نحو

90% من هذه الصادرات إلى أسواق الدول العربية. ومن المثير للاهتمام أن صناعة الدواء الأردني التي حققت نجاحات في اختراق الأسواق الخارجية بحيث أنها تصدر 75% من إنتاجها، لازالت حصتها في السوق المحلي صغيرة 27% وهي نسبة متواضعة مما يوجب على هذه الصناعة الاهتمام بالسوق المحلي إضافة لأسواق التصدير (الحجاوي، 2006: 34).

1-2 مشكلة الدراسة

يعد تنفيذ قرارات الإنتاج والعمليات جوهر العملية الإدارية لما لها من أثر كبير في طريقة توظيف موارد المنظمة في السلع والخدمات وهي ثمرة جهودها وأساسها في تحقيق أهدافها وكسب المزايا التنافسية وفي إشباع حاجات ورغبات الزبائن المتنامية، وتسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية لدعم المنظمة في تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والبقاء والاستقرار، وهذا يتطلب من إدارة الإنتاج والعمليات اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والمناسبة وفقا للظروف البيئية من أجل حماية الجوهر التقني للمنظمة وتحسين أدائها، لتحقيق مزايا تنافسية تسهم في تحقيق ذلك الهدف، إذ تعد الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهرية تحقق للمنظمة نجاح وربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وإن موضوع الميزة التنافسية لا يقتصر على قطاع معين إذ يشغل حيزا ومكانة مهمة في مجالات الإدارة والاقتصاد والإدارة الإستراتيجية، ونظم المعلومات وغيرها من المجالات الأخرى.

وعليه تتبنى الدراسة الحالية موضوعا مهما بوصفه فلسفة تنطوي على تنشيط عمليات تحقيق المزايا التنافسية من خلال توافر الخصائص والمقومات الأساسية لنظام اتخاذ

قرارات الإنتاج حيث يعد موضوع الميزة التنافسية من الموضوعات المهمة التي تهتم بها المنظمات بدرجة كبيرة وذلك للدور الذي تلعبه في تحقيق نجاح المنظمات وبقائها في ضوء المنافسة العالمية والتغيرات البيئية التي تتمثل في التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتطورات التكنولوجية الهائلة الواجب استشعارها وفهمها وترجمتها لصالح المنظمة، ويتم ذلك من خلال رصد حركة البيئة الخارجية من أجل جمع وإيصال المعلومات من وإلى المنظمة حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال الفاعلية في اتخاذ قرارات الإنتاج والعمليات مثل قرار تصميم المنتج، الطاقة الإنتاجية، المورد البشري، الرقابة على الجودة، وأخيراً وليس آخرا قرار المخزون وجمع المعلومات ذات العلاقة وتحليلها وإيصالها من وإلى المنظمة.

ويمكن توضيح أبعاد المشكلة بشكل أدق من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل في الآتي:

1. هل هناك تصور واضح لدى ادارة الشركة المبحوثة عن مفهوم الميزة التنافسية؟
2. هل تعتمد ادارة الشركة المبحوثة استراتيجيات واضحة في تحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل تعتمد ادارة الشركة المبحوثة منهجية علمية في اتخاذ قرارات الانتاج والعمليات فيها؟
4. هل أن وحدات اتخاذ القرار في منظمات عينة الدراسة تؤدي واجباتها ومهامها بشكل فاعل في مواجهة إفرازات البيئة الخارجية لحماية جوهرها التقني من التأثيرات السلبية للبيئة المضطربة ؟

1-3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إطارها النظري والميداني من خلال محاولة تحديد دور قرارات الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية عالية، لأن مثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام وذلك لأن منظمات الأدوية تعمل في بيئة مضطربة وتواجه تحديات وضغوط بيئية متنوعة في ظل المنافسة العالمية، ولكي تتمكن من البقاء والنمو عليها التكيف مع البيئة وتقلباتها والعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومواجهة المنافسة والإفادة من المجهزين فضلا عن الإفادة من نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة وتقليص نقاط الضعف فيها، حيث أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والأجنبي.

1-4 أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة الجوهري يتمثل في تحديد وتشخيص العلاقة والأثر بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية في الشركة المبحوثة.

وفي ضوء هذا الهدف فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الاتي:

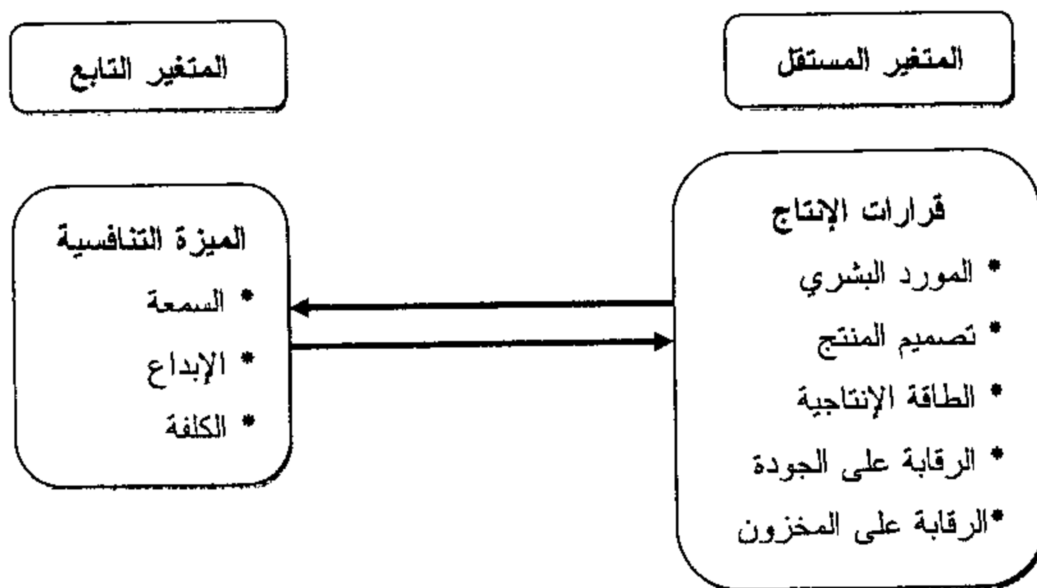
1. تقديم دراسة نظرية وميدانية للشركة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة عن طبيعة قرارات الإنتاج المتخذة والتي تؤثر على البيئة التنافسية.
2. دراسة ومعرفة دور قرارات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية.
3. دراسة ومعرفة قرارات الإنتاج المتبعة من قبل الشركة المبحوثة في مواجهة إفرازات البيئة المضطربة.
4. محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس دور قرارات الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية عالية في ظل المنافسة العالمية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات وذلك اعتمادا على التحليل والنتائج التي تحصل عليها الباحثة.

6. تسعى الدراسة إلى تقديم الخبرات السابقة التي طرحها الباحثون في مجال متغيرات الدراسة وصولاً إلى منظور نظري للمفاهيم المعاصرة وإمكانية نقلها إلى بيئة الأعمال الأردنية.

1-5 أنموذج الدراسة

يتألف أنموذج الدراسة من متغيرين مبينين في الشكل رقم (1-1)، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في قرارات الإنتاج، الذي تم قياسه من خلال تصميم المنتج، الطاقة الإنتاجية، المورد البشري، الرقابة على الجودة، والرقابة على المخزون. ومتغير تابع تمثل في الميزة التنافسية، وتم قياسه من خلال السمعة، الإبداع، والكلفة.



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

1-6 فرضيات الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة واعتمادا على محتوى ونتائج الأدبيات السابقة التي توافرت لدى الباحثة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود علاقة تأثير معنوية ما بين قرارات الإنتاج (تصميم المنتج، المورد البشري، الرقابة على المخزون، الرقابة على الجودة، وتخطيط الطاقة الانتاجية) والميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية العديد من الفرضيات الفرعية:

أ- وجود علاقة تأثير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ما بين قرارات الإنتاج والسمعة.

ب- وجود علاقة تأثير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ما بين قرارات الإنتاج والإبداع.

ج- وجود علاقة تأثير معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ما بين قرارات الإنتاج والكلفة.

1-7 التعريفات الإجرائية

وفقا لمشكلة الدراسة واهدافها حددت الباحثة التعريفات اللآتية كتعريفات اجرائية خاصة بالدراسة:

1. المتغير المستقل: قرارات الإنتاج

- **قرارات الإنتاج:** القرارات التي تتخذ بناءا على إستراتيجية الإنتاج والعمليات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية وحدة الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

وقد تم تحديد هذه القرارات في هذه الدراسة بالاتي:

- **المورد البشري:** مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة وما يملكون من طاقات واستعدادات وقدرات ومعارف إلى جانب ما يمتلكون من قيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها.

- **تصميم المنتج:** تركيب الأجزاء والمكونات من أجل الحصول على منتج كفوء وذات جودة عالية.

- **الطاقة الإنتاجية:** الطاقة المحددة للإنتاج لمدة زمنية معينة بافتراض توفر مستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبة.

- **الرقابة على الجودة:** عملية متابعة مجموع الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة والتي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة.

- **الرقابة على المخزون:** إصدار الأوامر الصحيحة للأجزاء والكميات والأوقات الصحيحة.

2. المتغير التابع: الميزة التنافسية

- **الميزة التنافسية:** العمل بطريقة ناجحة يصعب على المنافسين تقليدها.

وقد تم تحديد عناصر للميزة التنافسية في هذه الدراسة كما يلي:

- **الإبداع:** استعمال الأصالة والخيال في خلق طريقة أو وسيلة غير مألوفة للأشياء أو حل متميز وفريد من نوعه للمشكلة.

- **السمعة:** الصورة الجيدة للمنظمة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور.

- **الكلفة:** مجموع الأعباء المتعلقة بنشاط المؤسسة (منتج - خدمة) والمقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلي مرحلة البيع والأداء.

1-8 محددات الدراسة

واجهت الباحثة في هذه الدراسة العديد من الصعوبات وهي كما يلي:

1. محدودية الدراسات التي تتناول تأثير قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية، وكان واحد من المحفزات التي شجعت الباحثة على إجراء هذه الدراسة.
2. عدم تعاون أفراد الشركة.

1-9 الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

1. دراسة (سليمان، 1998)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية وكل من الأسبقيات التنافسية وقرارات الإنتاج والعمليات من جهة وبين أسبقيات التنافسية وقرارات الإنتاج والعمليات من جهة أخرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وقرارات الإنتاج والعمليات وكذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين الأسبقيات التنافسية وقرارات الإنتاج والعمليات.

2. دراسة (الزعبي، 1999)

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وتحديد اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي، وقد شملت الدراسة على (14) مصرفا تجاريا بعينة تكونت من (180) مديرا، واستخدم الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات أهمها:

* إن توافر بيانات محدثة عن متغيرات البيئة الداخلية يؤدي إلى إتاحة فرص تمكن المنظمات المصرفية من بناء وتطوير المزايا التنافسية، ولا سيما ميزة قيادة الكلفة، والإبداع في تقديم الخدمات المصرفية.

* وجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الإستراتيجي وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية.

* وجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية وتطوير المزايا التنافسية.

3. دراسة (العامري والتميمي، 2002)

تبين هذه الدراسة مدى أهمية المرتكزات الأخلاقية في القرارات الإدارية للمنظمات الصناعية بعامة وفي قرارات الإنتاج والعمليات بخاصة لما لتلك القرارات من تأثير ايجابي على المنظمات والاقتصاد الوطني، لذا يصبح من الضروري الاهتمام بتحديد هذه المرتكزات ومؤشرات قياسها وبيان مدى التزام المنظمات الصناعية بها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسة وهامة منها أن معظم المنظمات حاولت جني الإرباح على المدى

القصير متجاهلة الجانب الأخلاقي، وهذا ما أدى إلى تحمل تلك المنظمات تبعات كبيرة جدا وخسائر مادية تسببت في زوالها، لذا توصي الدراسة المنظمات القائمة بضرورة الوعي بالمرتكزات الأخلاقية والتدريب عليها وتأصيلها ضماناً لمستقبل تلك المنظمات ودواما لحصصها السوقية (المولى، 2005: 63).

4. دراسة (الدباغ، 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتشخيص العلاقة والتأثير لبعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل في الشركة العامة للصناعات القطنية ومصانعها في محافظات (بغداد، نينوى، القادسية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين قرارات الإنتاج والعمليات وإنتاجية العمل ووجود تأثير لبعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل.

5. دراسة (الغويري، 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق المزايا التنافسية، وشملت الدراسة على (120) موظف في شركتي الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمدخلان نظم المعلومات وعمليات نظم المعلومات وخصائص مخرجات النظام في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

9. دراسة (القرعان، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الصناعية (سحاب).

وبينت الدراسة أن هنالك تأثير لكل بعد من أبعاد مرونة التصنيع وبين مستوى تحقيق الشركات للميزات التنافسية، كما وبينت أن شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية (سحاب) لا تحقق مستويات جيدة في تقليل التكلفة كأداة تنافسية مما قد يضعف موقفها التنافسي وعلى المدى البعيد.

10. دراسة (داسي، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف، واستهدفت الدراسة (54) مديراً في الإدارة العليا ممن يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، وأفرزت نتائج التحليل مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات منها:- استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتشترك مع نظم المعلومات والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية، وضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب تخفيض التكلفة، وزيادة الاهتمام

بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.

11. دراسة (إسماعيل، 2009)

شملت هذه الدراسة (14) شركة لصناعة الدواء الأردنية المنتجة للأدوية البشرية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أفضل أداة أو محور من محاور تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها في تحقيق استراتجيات الميزة التنافسية في شركات الدواء هي الشبكات، كما ودلت النتائج على أن أفضل إستراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية التي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء هي إستراتيجية قيادة التكلفة، يليها إستراتيجية التمايز، وأخيراً التركيز. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة ممارسة الشركات نوعاً من الرقابة المالية على الإنفاق بشكل عام والقيام بكل ما هو متاح من أجل خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام.

12. دراسة (الطهراوي، 2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالبيئة التنافسية ومجدداتها ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، كما وتهدف أيضا إلى التعرف بأهم الاستراتيجيات التنافسية ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

وبينت النتائج أن محددات البيئة التنافسية التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية على التوالي هي (ظروف الطلب، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة، وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة، عوامل الإنتاج) حيث كانت المتوسطات الحسابية لها (4.5، 3.96، 3.89، 3.72) على التوالي.

كما وبينت أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات إنتاج الأدوية الأردنية لاكتساب ميزة تنافسية (إستراتيجية خفض التكاليف، إستراتيجية تركيز خفض التكاليف، إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق) على التوالي (4.02، 3.86، 3.68، 3.67).

أما فيما يتعلق بالتوصيات فمن أهمها تشجيع التخصص في الشركات الدوائية لتلبية الطلب المحلي وتقليل التكرار والتشابه في إنتاج المجموعات الدوائية وتشجيع التعاون بين الصناعة نفسها، وأيضا زيادة التعاون بين الصناعة والجامعات عن طريق تشكيل هيئة مؤلفة من عمداء كليات الصيدلة ومدراء شركات الأدوية للتحاور حول كيفية النهوض بهذه الصناعة، وأيضا الانتقال من مرحلة بناء المصانع إلى الاستثمار في التكنولوجيا والتسويق وخدمة أجزاء محددة ومتميزة في السوق.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Porter and Miller, 1985)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المساعدة للمدراء في كيفية التكيف مع تحديات ثورة المعلومات، وكيفية توظيف تقنية المعلومات بما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية وتصبح معها هذه المعلومات مصدرا من مصادر الميزة التنافسية.

وقد تناولت هذه الدراسة مشكلة ماهية أكثر المجالات التي لها الأسبقية للاستثمار في مجال تقانة المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أنها شخصت ثلاث طرائق تؤثر فيها تقانة المعلومات في التنافس هي:

- التغيرات في هيكل الصناعة.
- الإسهام في دعم كلفة وتمايز الاستراتيجيات.
- استخذام أعمال جديدة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شانها أن تعزز أداء الشركات المبحوثة بالاستفادة من الثورة المعلوماتية.

2. دراسة (Jay, 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف القدرات التسويقية في الإبداع، وسلوك المنظمة الريادية ضمن إستراتيجية التنافس من أجل تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، وكانت المتغيرات في هذه الدراسة النموذج الريادي والقدرات التسويقية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

* وجود علاقة قوية بين القدرات التسويقية والنموذج الريادي؛ حيث أن المنظمة التي تمتلك المبادأة والإبداع وأخذ المخاطرة لديها قدرات تسويقية عالية.

* النموذج الريادي لديه قدرات أكثر في الأنظمة الريادية، الإنتاج والعمليات، وطرق التسويق.

* القدرات التسويقية لها علاقة طردية مع الاستدامة في الميزة التنافسية.

وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسات أخرى حول مدى تأثير القدرات التسويقية في المنظمات الريادية على إدارة مثل هذه المنظمات.

3. دراسة (Li, 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك في صناعة (Foot Wear) في الصين، وذلك من خلال استخدام نموذج (Porter) والمتعلق بما يأتي:

* عناصر الإنتاج المرتبطة بالبنية التحتية ومهارات العاملين.
* المتطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات.
* المزودين.
* الإستراتيجية، الهيكل، والمنافسين.

وكانت متغيرات الدراسة مرتبطة بمدى فائدة دخول الصين نظام التجارة الدولية، وكذلك ما يتعلق بالموارد وفائدتها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى توسع شركة Wenzhous في الميزة التنافسية نتيجة دخول الصين منظمة التجارة الدولية.

4. دراسة (Morris, 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين إدارة الجودة وإمكانية أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي إلى تقليل التكاليف، زيادة الربحية، وزيادة العائد، وقد استخدم الباحث معايير القياس المرتبطة باستخدام نظام (ISO 9000) ومدى تطبيق هذه المعايير على الشركات عينة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

لا يوجد معيار محدد ينطبق على الدراسة في قياس وفاعلية نظام (ISO 9000) وتحقيق الميزة التنافسية سواء تلك الشركات التي تستخدم النظام، أو لا تستخدمه أم تلك التي تستخدمه مسبقاً ثم استخدمته لاحقاً في التأثير في أدائها المالي.

5. دراسة (Lynch and Baines, 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتوظيف نظرة الاستناد إلى الموارد الخاصة بإستراتيجيات التطوير التي لم يتم تطبيقها من قبل مؤسسات التعليم العالي البريطاني، كما هدفت إلى الكشف فيما إذا كانت الجامعات البريطانية ستطرح قضية الميزات التنافسية الممكن الوصول إليها من خلال الاعتماد على مواردها.

وتناولت الدراسة عددا من العناصر التي تمثل المزايا التنافسية وهي:

* الابتكار والإبداع. * القدرات الجوهرية. * السمعة. * المعرفة. * المعمارية.

ناقشت هذه الدراسة التوقعات المستندة إلى الموارد التي ربما تقدم نظرة جديدة وقيمة خاصة بإستراتيجية التطوير وتحقيق المزايا التنافسية في جامعات المملكة المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى:

1. مناقشة التنافس بين مؤسسات التعليم العالي الخاص بالمستفيدين والحكومة والموارد الأخرى. وأظهرت أنها تمتلك مجموعة من الموارد التنافسية التي تسهم في بناء المزايا التنافسية.

2. إن الأهمية المنطقية للنظرة المستندة على الموارد تعني انه لا يمكن أن يكون هنالك مجموعة من الخطوط الدليلة والمرشدة والتي تجيز لكل مؤسسات التعليم العالي أن تكون ناجحة بالشكل والحجم نفسه.

3. تبين أن هناك تفاوت في تحقيق عناصر الميزة من خلال الاعتماد على موارد مؤسسات التعليم العالي، فمثلا السمعة تكون ممكنة على طول الوقت في حين نوعية التعلم لها صفات متميزة محدودة فقط وربما تكون قابلة للتكرار بكل سهولة بواسطة مؤسسات التعليم الأخرى على طول الوقت.

4. إن الموارد التنافسية تكون مهمة في توجه أهداف التعليم العالي في كونها تزيد من الميزة التنافسية للمنظمات (الحيالي، 2006: 8).

6. دراسة **(Bou-Lusar & Segarra- Cipre's, 2006)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مضامين الميزة التنافسية الناتجة من المعرفة الإستراتيجية ومن عملية نقل المعرفة، حيث تم تناول خصائص المعرفة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الدائمة، كذلك إلقاء الضوء على إدارة المعرفة الفعالة كأسلوب لخلق ميزة تنافسية دائمة في الشركة، واقتراح إطار نظري لدراسة النقل الداخلي للمعرفة الإستراتيجية ومعرفة معيقات النقل الداخلي للمعرفة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى أن خلق المزايا التنافسية يعتمد على عملية نقل المعرفة وعلى المعرفة المنقولة ذاتها، فالمعرفة الإستراتيجية يمكن أن تخلق ميزة تنافسية من طبيعة المعرفة نفسها، وأن خصائص المعرفة التي تخلق الميزة التنافسية هي التي أيضاً تخلق معوقات النقل الداخلي.

7. دراسة (Daniel & Fernando, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أهمية إدارة المعرفة كمصدر لتحقيق مزايا تنافسية دائمة للشركات، وفي تحسين الأداء. وقد تم اختبار العلاقات النظرية من خلال دراسة تطبيقية أجريت على (222) شركة إسبانية تعمل في الصناعات البيولوجية والاتصالات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة المعرفة تحصل على أداء أفضل من منافسيها.

نلاحظ من خلال الاستعراض السابق للدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بقرارات الإنتاج والعمليات والميزة التنافسية التي تناولها الباحثون وبمختلف الجوانب كانت كلها هي مصادر ساعدت الباحثة على اغناء الإطار الفكري والنظري والعملي للدراسة ورسمت للباحثة صورة واضحة عن الأهمية والمفهوم إضافة إلى التطور الفكري والمنطقي عن مشكلة الدراسة والفرضيات إضافة إلى المعلومات الواسعة في مجال القرارات بصورة عامة وقرارات الإنتاج والعمليات بصورة خاصة، كما نلاحظ أن هنالك تفاوت فيما بين الدراسات من حيث وجود علاقات ارتباط وتأثير بين أبعادها فمنها ما أشارت إلى وجود علاقات قوية ومنها ما أشار إلى وجود علاقات ضعيفة ومنها ما أشار إلى عدم وجود علاقة، إلا أن تلك الدراسات اختلفت فيما بينها في تحديد حجم العينة والقطاع المبحوث.

التعقيب على الدراسات السابقة

استكمالا للإطار النظري الخاص بالدراسة ترى الباحثة ضرورة استعراض عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي ساهمت في رسم الأطر الهيكلية والبنائية لمنهجية الدراسة، على الرغم من قلة الدراسات التجريبية وبخاصة تلك التي تناولت متغيرات أبعاد هذه الدراسة بشكل مباشر، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في كتابة الجانب النظري من دراستها فضلا عن الاستفادة منها في إعداد منهجية الدراسة وفيما يلي استعراض لعدد من هذه الدراسات.

جدول رقم (1-1): مقارنة الدراسات السابقة الأقرب لدراسة الباحثة

المقارنة من حيث / اسم الدراسة	الباحث	السنة	العينة	الهدف من الدراسة	نتيجة الدراسة
أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية	الدباغ	2002	الشركة العامة للصناعات القطنية ومصانعها في محافظات (بغداد، نينوى، القادسية)	وصف وتشخيص العلاقة والتأثير لبعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل لعينة الدراسة.	وجود علاقة ارتباط معنوية بين قرارات الإنتاج والعمليات وإنتاجية العمل ووجود تأثير لبعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل.
دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية	السرحان	2005	البنوك التجارية الأردنية	1. بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. 2. بيان دور توافر المعلومات التسويقية لخدمة الابتكار والإبداع التسويقي، وما يمكن أن توافره هذه المعلومات من حاجات العملاء ومن المنافسين، ومساعدتها لإدارة البنوك في اتخاذ القرارات المتعلقة	1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. 2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج، وبين تحقيق الميزة

				بالابتكار والإبداع التسويقي. 3. الكشف عن دور إنعاش الخدمات المصرفية، وإعادة تصحيح الخطأ في أثناء تقديم الخدمة من خلال إستراتيجية تعتمد على تقديم الخدمة للعملاء بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى.	التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. 3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في التوزيع، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.
اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية للشركات الصناعية الدوائية الأردنية	القضاة	2006	الشركات الصناعية الدوائية الأردنية	تحديد اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للشركات الصناعية الدوائية الأردنية. وقد تم جمع البيانات من (86) مديرا وخبيرا ومستشارا يعملون في (17) شركة لصناعة الأدوية عن طريق استبانه تم تصميمها لهذه الغاية.	1. وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط (77.1%). 2. أقوى علاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغ معامل الارتباط (80.7%).
أثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	الطهراوي	2010	شركات إنتاج الأدوية الأردنية	1. التعرف بالبيئة التنافسية ومحدداتها ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية 2. التعرف بأهم الاستراتيجيات التنافسية ودراسة أثرها على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.	1. محددات البيئة التنافسية التي تؤثر على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية على التوالي هي (ظروف الطلب، الإستراتيجية والهيكلية والمنافسة، وجود الصناعات الداعمة وذات العلاقة، عوامل الإنتاج). 2. أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات إنتاج الأدوية الأردنية لاكتساب ميزة تنافسية (إستراتيجية خفض

					التكاليف، إستراتيجية تركيز خفض التكاليف، إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق).
مزايا الجودة والتنافسية: دراسة ميدانية من اعتماد الايزو 9000 في الصناعة الالكترونية	Morris	2003	المصانع الالكترونية	ربط العلاقة بين إدارة الجودة وإمكانية أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي إلى تقليل التكاليف، وزيادة الربحية، زيادة العائد، وقد استخدم الباحث معايير القياس المرتبطة باستخدام نظام (ISO 9000) ومدى تطبيق هذه المعايير على الشركات عينة الدراسة.	لا يوجد معيار محدد ينطبق على الدراسة في قياس وفاعلية نظام (ISO 9000) وتحقيق الميزة التنافسية سواء تلك الشركات التي تستخدم النظام، أو لا تستخدمه أم تلك التي تستخدمه مسبقاً ثم استخدمته لاحقاً في التأثير في أدائها المالي.
دراسة الباحثة (أثر قرارات الانتاج في الميزة التنافسية دراسة حالة: شركة الحكمة للصناعات الدوائية)	الدباس	2010	شركة الحكمة للصناعات الدوائية	1. محاولة بناء أنموذج إفتراضي وإختباره للوصول إلى صورة تعكس دور قرارات الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية عالية في ظل المنافسة العالمية. 2. دراسة ومعرفة قرارات الإنتاج المتبعة من قبل إدارات الشركة المبحوثة.	1.وجود تباين لقرارات الإنتاج في الأهمية من حيث التأثير في الميزة التنافسية، حيث كانت أعلى علاقة إرتباط بين قرار الرقابة على المخزون والميزة التنافسي. 2. تترابط متغيرات بعد قرارات الإنتاج مع عناصر بعد الميزة التنافسية بعلاقات طردية موجبة، وهذا يعني وجود علاقات ارتباطية ذوات دلالة معنوية بين جميع متغيرات هذين البعدين.

* المصدر: إعداد الباحثة.

تتميز هذه الدراسة بكونها

1. تقدم دراسة نظرية وميدانية لإدارة الشركة المبحوثة عن طبيعة قرارات الإنتاج المتخذة التي تؤثر على البيئة التنافسية.

2. تقوم بدراسة ومعرفة دور قرارات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية.

3. تقوم بدراسة ومعرفة قرارات الإنتاج المتبعة من قبل الشركة المبحوثة في مواجهة إفرازات البيئة المضطربة.

4. تقدم مجموعة من التوصيات وذلك اعتمادا على التحليل والنتائج التي تحصل عليها الباحثة.

5. تسعى إلى تقديم الخبرات السابقة التي طرحها الباحثون في مجال متغيرات الدراسة وصولاً إلى منظور نظري للمفاهيم المعاصرة وإمكانية نقلها إلى بيئة الأعمال الأردنية.

1-10 مكونات الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول:

الفصل الأول: تناول مقدمة تضع مشكلة الدراسة في **الإطار العام والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة**، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة وأهدافها، وفرضيات الدراسة المبنية على أنموذج الدراسة، واشتمل كذلك على تعريف مصطلحات للدراسة، ومحددات الدراسة، وأخيرا مكونات الدراسة.

الفصل الثاني: تناول **الإطار النظري**، حيث اشتمل على مبحثين، المبحث الأول: تناول قرارات الإنتاج والعمليات، المبحث الثاني: تناول الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: تناول هذه الفصل منهجية الدراسة، حيث ركز على منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة، وحدود الدراسة، ومجتمع، وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: تناول **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**، حيث تم استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، من وصف للخصائص الوظيفية للأفراد، والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: تناول **الاستنتاجات والتوصيات**، حيث تضمن الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وذلك من خلال ما تقدم تحليله ومناقشته في الفصل الرابع، ومن ثم التوصيات التي تلخص مرامي هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال مبحثين رئيسيين، حيث يتناول المبحث الأول موضوع قرارات الإنتاج والعمليات، أما المبحث الثاني فتناول موضوع الميزة التنافسية.

المبحث الأول: قرارات الإنتاج والعمليات

يهدف هذا المبحث إلى بلورة مفهوم قرارات الإنتاج، ودراسة تصنيفاتها حسب وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين من ذوي الاختصاص في مجال قرارات الإنتاج والعمليات، وسيبحث في ثلاثة أجزاء، خصص الأول لعرض مفهوم قرارات الإنتاج والعمليات، في حين خصص الثاني لعرض تصنيفات هذه القرارات، في حين خصص الجزء الثالث لدراسة قرارات الإنتاج والعمليات المعتمدة في الدراسة.

1.1.2 مفهوم قرارات الإنتاج والعمليات

يكتسب موضوع قرارات الإنتاج والعمليات أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد الاتجاه العام لأنشطة أي شركة ومصانعها، إذ تناول الباحثون والكتاب موضوع القرارات في مجال الإدارة بشكل عام وبشكل موسع لأنها تعد جوهر العملية الإدارية وفي هذه الدراسة تحاول الباحثة التركيز على بعض تلك القرارات لما لها من أثر كبير على الميزة التنافسية.

وتعد وظيفة الإنتاج والعمليات من الوظائف الأساسية في الشركة، وهي المسؤولة عن الجزء الأكبر من الموجودات وتعتمد اعتمادا كليا على إدارة العمليات.

إن إدارة الإنتاج والعمليات تواجه اليوم تحديات كثيرة وهذه ربما تمثل في جوانب متعددة مثل الحصول على حصة في السوق أو تقديم منتجات جديدة أو تصميم منتج أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وهذا يحتاج أن تواجه هذه التحديات لبلوغ الشركة أهدافها الرئيسية من خلال إدارة العمليات (Dilworth, 1989: 34). إن إدارة الإنتاج والعمليات تركز على القرارات كباقي الوظائف الأخرى كالمالية والتسويق والأفراد ولكنها بالدرجة الأولى تركز على مسؤوليات صنع القرارات وبشكل ثانوي على الطرق والأساليب ولمدراء العمليات دور كبير في تغيير (المواد، الطاقة، العمل، المعلومات، وتحويلها إلى حاجات مرغوبة) (Schroeder, A, G, 1985: 15).

وأوضح (Mayer & more, 1990: 41) أن إستراتيجية الإنتاج والعمليات هي الطريقة المتبعة من قبل إدارة الإنتاج لإنتاج المنتجات وتوزيعها من خلال القرارات الإستراتيجية المتمثلة بتحديد نوع التقانة والتكامل العمودي وعدد مواقع المصانع والتخصص الصناعي والبناء التحتي لوظيفة الإنتاج والعمليات.

في حين يرى (Evans, 1993: 23) أن إستراتيجية العمليات هي الأسلوب الذي يوضح الكيفية التي تتحول بموجبها موارد الشركة إلى سلع وخدمات مطابقة للمواصفات المحددة ومن خلالها يتم تطوير الإمكانيات المطلوبة لتحقيق خبرات تنافسية.

ولقد أشار (Skinner, 1986: 29) إلى أن إستراتيجية العمليات هي خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة الإنتاج والعمليات والبرامج المرتبطة بها.

وأكد (Krajewski & Ritzman, 1996: 81) على أن إستراتيجية العمليات تعد نموذجا متراكما من الخيارات التي توضح الهيكل، الموارد والبنية التحتية لنظام العمليات موجه نحو دعم استراتيجيات مستوى الأعمال. وهذا يبين أن إستراتيجية الإنتاج والعمليات هي مجموعة القرارات المتجانسة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة وتعزيز موقفها التنافسي، وتعتبر قرارات الإنتاج والعمليات المحور الأساسي لوظيفة الإنتاج والعمليات والأداة الأساسية في تحقيق الأبعاد التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع) ولهذا حتى تنمو الشركة وتتطور وتحقق الأهداف المطلوبة منها من اجل الاستقرار والنمو لا بد من تحقيق واتخاذ قرارات سليمة في مجال الإنتاج والعمليات لأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحسين أداء الشركة.

إن قرارات الإنتاج والعمليات تعد حقلا جديدا في مجال المعرفة ويتسم بالحداثة نسبيا، ولعل أول من اهتم بدراسة قرارات الإنتاج والعمليات هو الباحث (Skinner, 1969: 143-144) إذ أوضح أن إهمال هذه القرارات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة، بوصفها قرارات ذات طبيعة روتينية يمكن القيام بها من قبل المستويات الإدارية الأدنى في الشركة. في حين تعد وظيفة الإنتاج والعمليات من الوظائف الأساسية التي يجب الاهتمام بقراراتها وأخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا عند إعداد إستراتيجيتها وذلك لأن موجودات هذه الوظيفة تمثل حوالي (60%) من مجموع الموجودات التشغيلية للشركة (Fine & Hax, 1985: 284).

إن وظيفة الإنتاج والعمليات وقراراتها ينظر إليها بأنها ذلك الجزء الذي يعمل تحت مظلة إستراتيجية الشركة وليس بمعزل عنها فالشركات الناجحة هي التي استطاعت أن تستخدم

إمكانيتها الإنتاجية كسلاح تنافسي أما الشركات التي تجاهلت ذلك فان النجاح لم يكن حليفها (الحملاوي، 1984: 47).

وأوضح (شهيب، 1989: 47) الدور الذي تؤديه قرارات الإنتاج والعمليات في تشغيل النظم الإنتاجية، إذ أن تناول المدراء مشكلات العمليات داخل كل نظام فرعي يتطلب منهم اتخاذ مجموعة من القرارات التي تمكن من ترشيد الأعمال التنفيذية والنتائج المتوقعة.

وأشار (مخيمر، 1998: 45) إلى أن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات تتمثل في إدارة عملية التحول الإنتاجي، وفي أداء تلك المهمة يمارس مدير الإنتاج والعمليات وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ولإتمام تلك الوظائف يستلزم الأمر اتخاذ العديد من القرارات التي تكفل تحقيق أهداف النظام الإنتاجي.

وأكد (سليمان، 1998: 42) أن قرارات الإنتاج والعمليات هي القرارات الأكثر أهمية في الشركة وتستوجب الدراسة والتحليل قبل اتخاذها، فضلا عن مشاركة كافة المستويات في إعدادها لضمان تنفيذها بما يحقق الأهداف المطلوبة منها.

وأوضح (Krajwski & Ritzman, 1999: 45) أن مدراء العمليات يتخذون أنواعا عديدة من القرارات وهذه القرارات تحدد حجم ونطاق إدارة العمليات وتعد عملية اتخاذ القرارات من الأشكال الأساسية لكل أنشطة الإدارة بما فيها إدارة الإنتاج والعمليات وقد تتخذ هذه القرارات إما من قبل مدراء العمليات أو بالاشتراك مع الآخرين داخل الشركة.

في حين يرى (العلي، 2000: 60- 61) أن المنافسة الشديدة تتطلب من إدارة الإنتاج والعمليات العمل على تقويم الأنشطة والفعاليات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة الهادفة إلى تشغيل موارد الإنتاج والموارد الأخرى المتاحة في الاتجاه الذي يحقق أهداف الشركة،

وتقع ضمن مسؤولية إدارة الإنتاج عملية حل المسائل المختلفة ذات الصلة بالنظام الإنتاجي وإيجاد البدائل الفاعلة بهدف اتخاذ قرار سليم باختيار البديل الأفضل.

ويرى (البكري، 2000: 56) أن إدارة الإنتاج والعمليات مسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية التي تتعلق بتصميم النظام الإنتاجي وتحديد الطريقة التي يتم فيها تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات.

وأكد (محسن والنجار، 2004: 12) أن المسؤولية المباشرة الأولى لإدارة الإنتاج والعمليات هي معرفة ما تحاول تحقيقه وهذا الإدراك يتضمن نوعين من القرارات الأول يحتم تطوير منظور واضح حول الدور الذي يجب أن تمارسه إدارة العمليات في الشركة بمعنى آخر كيف تسهم إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق أهداف الشركة الطويلة الأجل، أما النوع الثاني فينطوي على ترجمة أهداف الشركة ووضعها في إطار أهداف الأداء.

مما تقدم ترى الباحثة أن قرارات الإنتاج والعمليات تنوعت وقد تناولها الباحثون كلا وفق وجهة نظرة، ويتضح لنا أن قرارات الإنتاج والعمليات من القرارات المهمة والجوهرية في المنظمة لكونها تحدد وتخصص وتوظف المنظمة مواردها في السلع والخدمات وهي ثمرة جهودها وأساسها في كسب المزايا التنافسية، لذلك من الضروري للمنظمات الاهتمام بقرارات الإنتاج بعامة والقرارات المعتمدة في الدراسة بخاصة لكي تضمن توظيف مواردها بكفاءة وفاعلية، فضلا عن ضمان بقائها واستمرارها وخاصة في ظل المنافسة القوية.

2.1.2 تصنيف قرارات الإنتاج والعمليات

استطاع العديد من الكتاب والباحثين ومن ذوي الاختصاص في مجال قرارات الإنتاج والعمليات من أن يبحثوا ويطلعوا على أنواع قرارات الإنتاج والعمليات ومن ثم استطاع كل واحد من هؤلاء الباحثين أن يحدد ويصنف هذه القرارات كلا حسب أهميتها.

اذ أشار كل من (Buffa, 1983: 27) و (Hayes & Wheelwraght, 1984: 145) و (Hizer & Lucas, 1986: 80) و (Schroedre, 1985: 41) إلى أن تصنيف قرارات الإنتاج والعمليات يكون كالتالي:

1. قرارات إستراتيجية.
2. قرارات تكتيكية.

وأشار (Dilworth, 1995: 47) إلى أن قرارات الإنتاج والعمليات تصنف وفق الوظائف الأساسية وتشمل:

1. قرارات التخطيط.
2. قرارات التنظيم.
3. قرارات السيطرة.
4. قرارات التوجيه.
5. قرارات التحفيز.
6. قرارات التنسيق.
7. قرارات التدريب وتطوير الأفراد.

بينما أشار كل من (Krajweski & Ritzman, 1996: 5) إلى أن قرارات الإنتاج والعمليات تتضمن:

1. الخيارات الإستراتيجية.
2. قرارات التصميم.
3. قرارات التشغيل.

وأشار (عليوي، 1998: 18) بان قرارات الإنتاج والعمليات تشمل:

1. الطاقة الإنتاجية.
2. حجم وموقع المصنع
3. التكنولوجيا.
4. المعدات.
5. التكامل الراسي.
6. القوى العاملة.
7. جودة المنتج.
8. وسائل الرقابة على المنتج.
9. تخطيط الإنتاج والمواد.

10. المركزية وقواعد قرارات الإنتاج. 11. التركيب التنظيمي لوظيفة الإنتاج.

وأوضح (الطائي، 1996: 182) بان قرارات الإنتاج والعمليات تشمل قرارات:

أولا: قرارات إستراتيجية وتشمل:

1. تصميم المنتج 2. تصميم العملية الفنية للإنتاج. 3. تصميم العمل أو الوظيفة.

4. تصميم الطاقة الإنتاجية. 5. ترتيب المصنع. 6. اختيار تشكيلة المنتجات.

7. اختيار المعدات الإنتاجية. 8. إعداد نظام الأجور والحوافز المادية للعمال.

9. الموقع الجغرافي للمصنع.

ثانيا: قرارات تكتيكية وتشمل:

1. تخطيط الإنتاج وجدولته. 2. تخطيط الاحتياجات من المواد.

3. السيطرة على الإنتاج. 4. الرقابة على الجودة. 5. إدارة المخزون.

6. الصيانة. 7. قياس الإنتاجية. 8. تطوير وابتكار المنتجات.

في حين يرى (Hizer & Render, 1997: 36-37) بان قرارات الإنتاج والعمليات تصنف إلى:

1. قرارات الجودة. 2. قرارات المنتج. 3. العملية. 4. الموقع.

5. الترتيب الداخلي. 6. الموارد البشرية. 7. الشراء و JIT.

8. المخزون. 9. الجدولة. 10. الصيانة المعولية.

وأوضح (Slack & Ells, 2000: 798) أن قرارات الإنتاج والعمليات تشمل:

1. تخطيط الطاقة. 2. تسهيلات الموقع. 3. التخطيط الشامل.

4. تصميم المنتج. 5. الجدولة. 6. إدارة النوعية.

7. الرقابة على المخزون. 8. الصيانة.

وأكد (العلي، 2000: 64) بان قرارات الإنتاج والعمليات تتمثل بالقرارات الآتية:

1. قرارات إستراتيجية. 2. قرارات التصميم. 3. قرارات التشغيل.

وأكدت (سونيا، 2000: 64) بان قرارات الإنتاج والعمليات تتضح في:

1. قرارات حرجة. 2. قرارات يومية.

ولقد أكد (محسن والنجار، 2005: 14- 15) أن قرارات الإنتاج والعمليات تشمل:

1. إدارة الجودة. 2. تخطيط وتصميم المنتج والخدمة.

3. تصميم العمليات والطاقة. 4. الموقع. 5. تصميم الترتيب الداخلي.

6. الموارد البشرية وتصميم العمل. 7. إدارة قنوات التجهيز.

8 . المخزون وتخطيط الاحتياجات. 9. الصيانة.

10. التخطيط متوسط وقصير المدى وجدولة الأعمال.

جدول رقم (2-1): نماذج قرارات الإنتاج والعمليات وفق آراء عدد من الكتاب

المؤلف / مجال القرار	محسن والنجار (2004)	Hizer (2001)	Slack & els (2000)
استراتيجي	* إدارة الجودة. * تخطيط وتصميم المنتج والخدمة. * تصميم العمليات والطاقة. * الموقع. * تصميم الترتيب الداخلي. * إدارة قنوات التجهيز. * التخطيط متوسط وقصير الأمد وجدولة الأعمال.	* تصميم الخدمة والمنتج. * إدارة الجودة. * تصميم العملية والطاقة. * الموقع. * تصميم العمل. * JIT . * جدولة المشروع.	* تخطيط الطاقة. * تسهيلات الموقع. * التخطيط الشامل. * تصميم المنتج. * الجدولة. * إدارة الجودة.
تشغيلي	* الصيانة. * المخزون وتخطيط الاحتياجات من الموارد. * الموارد البشرية وتصميم العمل.	* الصيانة. * الموارد البشرية. * المخزون وتخطيط متطلباته من المواد.	* الرقابة على المخزون. * الصيانة.

مجال القرار / المؤلف	العلي (2000)	سونيا (2000)	Bayer (1998)
استراتيجي	* خطط المنتجات والخدمات. * أوليات المنافسة. * الإستراتيجية الموقفية. * إدارة الجودة. * الرقابة على الجودة. * تصميم العملية الإنتاجية. * إدارة التكنولوجيا. * إدارة التكنولوجيا. * تصميم الأعمال. * الطاقات. * ترتيب الأنشطة.	* قرارات إنتاج منتج جديد. * قرارات تصميم المنتج. * قرارات تصميم العملية. * قرارات تخصيص الموارد. * قرارات الطاقة الإنتاجية. * قرارات الترتيب الداخلي.	* الطاقة. * التسهيلات. * التقانة. * التكامل العمودي.
تشغيلي	* التنبؤ. * إدارة المواد. * الخطط الشاملة. * جدولة الإنتاج. * السيطرة على الإنتاج. * الجدولة.	* قرارات الجودة. * المخزون. * كلف العمل. * تعديل تصميم المنتج. * قرارات خاصة بفشل الإدارات في تحقيق أهدافها.	* القوى العاملة. - * الجودة. * تخطيط الإنتاج التنظيمي.
مجال القرار / المؤلف	عبيدات (1997)	Martinich (1997)	Evans (1997)
استراتيجي	* سياسة إدارة العمليات. * تخطيط التسهيلات المستخدمة للتمويل. * التنبؤ. * تخطيط الطاقة. * موقع التسهيلات. * الترتيب الداخلي. * تخطيط الإنتاج.	* التقانة. * الطاقة. * التسهيلات. * العملية.	* تقانة المنتج. * الطاقة. * التسهيلات.
تشغيلي	* التخطيط الإجمالي على الإنتاج. * جدولة الإنتاج. * الرقابة على الإنتاج. * جدولة وتخطيط المشاريع. * تخطيط القوى العاملة.	* الموارد البشرية. * المعلومات.	* الموارد البشرية. * قرارات التشغيل. * تكامل الموردين. * النوعية.

* المصدر: إعداد الباحثة.

3.1.2 المجالات الرئيسة واهم المبادلات لتلك القرارات

1. القرارات في إدارة الإنتاج والعمليات حسب رأي (Krajeweski & Ritzman,

17 :1996) والتي يعكسها الجدول الآتي:

جدول رقم (2-2): القرارات في إدارة الإنتاج والعمليات وفقا لرأي (Krajeweski & Ritzman)

مجال القرار	نماذج الأسئلة
الخيارات الإستراتيجية	
• خطط المنتج والخدمة. • الأسبقيات التنافسية. • إدارة الجودة والرقابة على الجودة.	• أية سلع أو خدمات يجب أن تقدم؟ • هل يجب أن نتفوق على أساس الكلفة، أم الجودة، أم المرونة، أم التسليم؟ • هل يجب أن تنظم المصادر حول المنتجسات أم العمليات؟ • كيف تصنع كل التنظيم بتحسين الجودة؟ • كيف يمكننا الوصول إلى أهداف الجودة إلى ابعد حد؟
قرارات التصميم	
• تصميم العملية. • إدارة التقانة. • تصميم العمل. • الطاقة. • الموقع. • الترتيب الداخلي.	• أي العمليات يجب أن تستخدم لصنع منتجاتنا؟ • هل حان الوقت لأتمتة بعض من عملياتنا؟ • هل يجب أن نخصص أعمالنا أن نوسعها؟ • ما هو أعلى حجم معقول لتسهيلاتنا؟ • هل يجب أن نكون تابعين أم قادة في إيجاد دوافع تجهيز حديثة؟ • كيف يجب أن نرتب ماديا الكلف والمعدات؟
قرارات العمليات	
• التنبؤ. •إدارة المواد. • المخزون. • الخطط الشاملة. • جدولة الإنتاج الرئيسية. • أنظمة السيطرة على الإنتاج. • الجدولة.	• كيف نصمم أفضل نظام للتنبؤ باحتياجاتنا؟ • من يجب أن يكونوا مجهزينا؟ كيف يمكن أن نقيمهم وتدعهم؟ • كم تحتاج من المخزون في مخازننا؟ كيف يجب أن نسيطر عليه. • كم يجب أن تكون معدلات مخرجاتنا ومستوى الكادر الملاك لهذه النقطة. • هل يجب أن نصنع المخزون أم للطلب؟ • متى يجب أن نطلق الأوامر الجديدة للإنتاج؟

	بأيه كيفية. • أي الزبائن أو الأعمال يجب أن تكون الأسـبقية العليا؟

• المصدر: إعداد الباحثة.

2. مجالات القرارات والعمليات حسب رأي (Slack et. al., 2000, 220) والتي يعكسها الجدول الآتي:

جدول رقم (2-3): مجالات القرارات والعمليات وفقا لرأي (Nigel slack)

مجال القرار	نماذج الأسئلة
• تخطيط الطاقة	• ما هي حجم الموارد المتاحة؟ • ما هي قوة العمل لنظام العمليات؟
• تسهيلات الموقع	• ما هي أفضل بقعة أرضية لموقع العمليات؟
• تسهيلات Layout	• كيف تقوم بتنظيم وترتيب المعدات بالنسبة لمجموعة التسهيلات؟
• التخطيط الشامل	• ماذا يجب أن يكون معدل المخرجات ومستويات التوظيف للربح؟
• تصميم المنتج	• هل أن تصميم المنتج مضبوط مع طاقة الشركة الإنتاجية؟
• الجدولة	• أي المستهلكين أو الأعمال يجب أن تنجز حسب الأسبقية؟
• إدارة النوعية	• كيف يمكن أن تنجز الانجاز الجيد لأهداف النوعية؟ • هـل أن العمليـات تتفـق مـع المواصـفات والخصائص؟
• الرقابة على المخزون	• كم تحتاج من المخزون في المخازن؟ • كيف يتم الرقابة على المخزون؟
• الصيانة	• أين توجد مشكلة في صيانة المعدات؟ • أي نوع من المقاييس تتخذ للرقابة ولحل هذه المشكلة؟

المصدر :إعداد الباحثة.

قرارات تشغيلية	
* الجدولة	ما الأوامر المطلوبة في صنع المنتج ؟
* المخزون	ما الكمية الأوامر المطلوبة ؟ ومتى يجب أن تطلق الأوامر ؟
* المعولية	كم مرة يجب أن تتوقف المكائن والأجهزة ؟ وكيف يمكن العمل على تحسين استخدامها واستغلالها ؟
* الصيانة	متى يمكن جدولة فترات الصيانة ؟
* الرقابة على الجودة	هل المنتجات مطابقة لجودة التصميم ؟
* تصميم الوظيفة	ما أفضل طريقة للعمل ؟
* قياس العمل	كم ستأخذ (تقدر) مدة العملية ؟

* Source: Waters .Donald. (1996), "Production Goods & Services". Addison - Wesley Publishing Company .INC. U.S.A. P.52.

الآتي تحليل لبعض هذه القرارات

الرقابة على الجودة

تعد وظيفة رقابة الجودة من الوظائف المهمة بل الأساسية في إدارة الإنتاج، وتزداد هذه الأهمية مع تزايد توافر السلع والخدمات في السوق من قبل منظمات صناعية وخدمية منافسة، وفي سوق المنافسة الكاملة تعد النوعية العالية للسلع والخدمات إلى جانب السعر المناسب من أهم العناصر التي تحدد موقف السلع والخدمات في السوق، ولقد تمت معالجة موضوع رقابة الجودة منذ أيام الثورة الصناعية، وذلك بفحص المنتجات الصناعية قبل طرحها في السوق من قبل المنظمة، وبعد أن أصبح حجم المنظمات الصناعية كبيرا خلال القرن العشرين أصبحت عملية الفحص عملية فنية ومنظمة مما قاد إلى تخصيص موظفين مسؤولين عن الفحص والمعاينة تقع على عاتقهم مسؤولية ضبط النوعية، واخذ هؤلاء المسؤلون عن الفحص يجتمعون معا ليقدموا تقرير الفحص إلى الجهات المسؤولة الأعلى (المنصور، 2000: 335).

وفي بداية العشرينات من هذا القرن تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على النوعية من قبل شركة بيل للهواتف (Bell Telephone)، حيث اقترح شيورات (W.Shewhrat) وسيلة للرقابة (خرائط الرقابة) في عام 1924، وفي عام 1930 صمم رومينج ودوج (H.G. Roming & H. F. Dodge) من نفس الشركة جداول عينات القبول. وفي نفس الوقت فان أهمية الرقابة على النوعية قد ازدادت بشكل كبير وأصبح لها موقع مهم في الهيكل التنظيمي وبمستوى الإدارات الرئيسية في المنظمة.

وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بموضوع الجودة وأساليب تطويرها في معظم دول العالم. وقد أدركت المنظمات الصناعية ضرورة إتباع إجراءات عديدة لكي يصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فيها. هذه الإجراءات تتطلب مشاركة جهات مختلفة داخل وخارج المنظمة للقيام بهذه المهمة منهم المهندسين المسؤولين عن التصميم، ومهندسي العملية الإنتاجية، ومحللي الرقابة على النوعية والمراقبين والعاملين في خطوط الإنتاج، والمعدات ودعم الإدارة العليا. ونتيجة هذه التطورات أصبح مدير الرقابة يحتل نفس المستوى التنظيمي لمدير التمويل والتصنيع والتسويق والهندسية الوظائف الرئيسة الأولى في المنظمة، واخذ يمارس الرقابة على النوعية بتقديم تقاريره الرقابية مباشرة إلى مدير الإنتاج، ويدير عمله بالتنسيق مع الإدارات الأخرى. وأصبح برنامج تطوير نوعية المنتج يتطلب تعاون مدير الرقابة على النوعية مع مدير الدائرة الهندسية ومع مدير دائرة البحث والتطوير. وخلال السبعينات تطور مدخل آخر في الرقابة على النوعية وهو ما يطلق عليه بحلقات الرقابة على النوعية حيث أثبتت هذه الطريقة نجاحا واضحا باعتبارها طريقة مؤثرة من ناحية التكلفة لزيادة الإنتاجية والجودة، ويعزي رجال الأعمال

الأمريكيين تفوق السلع اليابانية من ناحية السعر والنوعية العالية إلى إتباع المنظمات اليابانية الصناعية نظام حلقات الرقابة على الجودة (المنصور، 2000: 336).

وفي إطار التطور التاريخي للرقابة على النوعية كان هنالك رواد للجودة نذكر منهم (بدري، 1994: 96):

* ديمنج E.Deming:- اقترح العالم الأمريكي ديمنج طريقة إحصائية للرقابة على النوعية إلى الشركات الصناعية اليابانية وهذه الطريقة كانت خلاصة أبحاثه الموسعة في هذا المجال، وفيما بعد اقترح أربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة، وتهدف هذه المبادئ إلى خلق بيئة منظمة تتناسب والإجراءات العملية في سبيل تطوير الجودة، وفي سبيل تطبيق تلك المبادئ ينادي ديمنج بالالتزام الدائم للإدارة وضرورة إيجاد فلسفة إدارية جديدة نحو التعامل مع الأخطاء والسلع المعيبة وكذلك المواد الخام المعيبة وضرورة تبني الوسائل الحديثة في التدريب الإحصائي، وضرورة التقليل من عدد كبير من الموردين وضرورة اختيار الموردين حسب جودة خدماتهم وسلعهم وعدم ترسية العمل بناء على الأسعار فقط، ويرى ديمنج أيضا انه يلزم استخدام الوسائل الإحصائية في عمليات الشراء والتصنيع والبحث باستمرار عن مراكز المشكلات في النظام ككل، وضرورة العمل كفريق واحد لحل مشكلات الجودة، أما من ناحية السلوكية فينادي ديمنج بضرورة إزالة كافة العقبات من أمام العامل وعمله وتشجيع الاتصالات المستمرة بين العمال والإدارة ويضيف انه لا يجب الاعتماد كليا على أهداف الجودة من خلال الأرقام والحصص الموضوعة.

* جوران M. Juran:- ركز جوران على دور الإدارة على النواحي الفنية، واقترح ثلاثة إجراءات رئيسة في سبيل إدارة الجودة الفعالة تشمل: مراقبة الجودة، تطوير الجودة،

النواحي الإدارية والفنية للجودة، ويرى أن نجاح برنامج الجودة يشمل على الأسلوب القيادي للإدارة العليا نحو سياسة الجودة.

وينادي جوران بضرورة أن يشتمل التدريب كافة المستويات العمالية في المنظمة، وان يتم التركيز على تصميم السلعة حسب ذوق المستهلك وضرورة تقييم العلاقة بالمورد باستخدام الوسائل الإحصائية. كما انه يرى ضرورة قيام المؤسسة بخلق نظام للمعلومات خاص بالجودة يشتمل على تكاليف الجودة والبيانات الأخرى الخاصة بالمبيعات والأخطاء وينادي أيضا بخلق جو من العلاقات المستمرة والحرة بين العمال والإدارة وكذلك الالتزام وتطبيق نظم دوائر الجودة.

* ايشيكاوا K.Ishikawa:- تناول ايشيكاوا مبدأ الرقابة على الجودة الشاملة لأول مرة واستخدم الخرائط للتعرف على مشكلات الجودة، ويرى أن مسؤولية الجودة تقع على عاتق جميع الإدارات في المنظمة، ونادى أيضا بضرورة تدريب الموظفين في حل المشكلات وتحليل البيانات والوسائل الإحصائية، ويضيف أن جميع البيانات الخاصة بالجودة يجب أن تتم في جميع المراحل والمستويات وينادي بضرورة اشتراك الموظفين في عمليات حل مشكلات الجودة.

* كروزبي B.Crosby:- يتناول في كتاباته مبدأ إدارة الجودة التي تعتمد على التعاون بين الأفراد والجوانب الثقافية والسلوكية للإدارة فذكر مبدأ الحوافز والتشجيع وقدم أربع عشرة خطوة في الرقابة على النوعية ويراها ضرورية لأي برنامج يهدف إلى الجودة الكاملة، وان بعض هذه الخطوات يتمثل في التزام الإدارة العليا وضرورة أن تكون أهداف الجودة ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال لجان الجودة وفرق تطويرها، وينادي بضرورة استخدام الطرائق الحديثة والتي تعتمد على الأساليب

الإحصائية في تدريب العمال وتثقيفهم في أمور الجودة، ويرى أيضا ضرورة إدراك الإدارة والعمال لاحتياجات المستهلكين من مواصفات السلع والخدمات.

* ليونارد وساسار S. Leonard & E. Sasser:- تتلخص أعمالهما في تعريف بعض الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تطوير الجودة، فيناديان بضرورة خلق بيئة عملية واعية بالجودة من جميع نواحيها وضرورة تقسيم المسؤوليات، ويرى الباحثان أن وجود أهداف إستراتيجية لأداء الجودة ضرورة ملحة لنجاح عملية إدارة الجودة أو يناديان بضرورة تطبيق عمليات التدريب والتطوير للإدارة وللعمال في جميع المستويات. وهما مثل جوران يناديان بضرورة خلق نظام معلومات خاص بالجودة على درجة عالية من الكفاءة تقوم عليها عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وتعتمد الإدارة عليها في تطوير السلعة أو الخدمة ويرى الباحثان من ناحية الاشتراك في عملية الجودة انه يجب أن يكون مفتوحا للجميع ليدلوا بآرائهم بكل صراحة وحرية وأمانة.

* موندون Y.Mondon:- تناول بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة على مستوى المنظمة وذلك من خلال أبحاثه في شركة تويوتا للسيارات، ويرى موندون الأهمية الإستراتيجية للجودة وضرورة الاعتماد على خبراء الجودة في الشركة كمستشارين لحل مشكلات الجودة. وكذلك الاعتماد على المهرة المحترفين في تدريب العمال والإدارة العليا، وينادي أيضا بضرورة البدء في أتمتة بعض الخدمات وذلك بشكل اختياري وتدريجي لتشمل كافة أقسام المنظمة على المدى الطويل.

ويؤكد موندون على أهمية دور المورد في عمليات مراقبة الجودة وذلك من خلال إيجاد علاقة وطيدة به حسب خطة طويلة الأمد. ويضيف انه يجب تشكيل لجان وذلك لجمع

وتحليل كافة البيانات الخاصة بالجودة الشاملة للمؤسسة ككل ووضع صناديق الاقتراحات في مختلف الأماكن في المؤسسة لتشجيع اهتمام واشتراكهم في مسالة تطوير الإنتاج.

* ادم وهيرشو ورروش E. Adam, J. Hershaver, & A. Ruch:- قدموا نموذج شامل لأداء الجودة في المنظمة، وكذلك نظريات الإدارة السلوكية واقترح هؤلاء إطارا فكريا في كيفية ربط إدارة الجودة ببعض الجوانب أو العوامل السلوكية بالإضافة إلى الجوانب الفنية.

* ساراف وينسون وشرورد V. Saraf G. Bensun, & G. Schroeder:- قاموا بتطوير قائمة تحتوي على العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة وذلك بتحديد ثمانية عوامل تابعة وثانوية، وهذه العوامل الثانوية تعد بمثابة عوامل تنفيذية تهدف إلى تحقيق العامل الرئيسي في الجودة الشاملة.

ويمكن تعريف رقابة الجودة بأنها عملية مطابقة للمواصفات المحددة. وكنتيجة لذلك نفترض أن مواصفات السلعة أو الخدمة قد حددت بتصميم السلعة. وحينئذ تكون مشكلة رقابة الجودة هي التأكد من أن المواصفات قد أمنت من قبل العمليات أثناء الإنتاج. وهذا يمكن أن يعمل بوساطة تصميم جيد لنظام رقابة الجودة.

ويتفق (Besterfield,1986: 1) و (www.tutor2u.net) على أن الرقابة على الجودة تعني استخدام التقانات والنشاطات التي تؤدي إلى تقوية وتحسين جودة المنتج، و عرف (www.tutor2u.net.tqm.htm) بأنها العملية التي تهتم بتدقيق ومراجعة العمليات الإنتاجية من اجل كشف العيوب الناتجة ومعالجتها.

ويجب أن تبدأ رقابة الجودة مع العملية نفسها. فنقاط الرقابة الحرجة في العملية يجب أن تحدد حيث أن تحدث معاينة السلعة. والأنواع المطلوبة من القياس أو الاختبارات المطلوبة وكمية المعاينة المطلوبة في كل من هذه النقاط يجب أن تحدد. وأخيرا يجب على الإدارة أن تقرر من سيقوم بالمعاينة، القوة العاملة نفسها أم معاينون مستقلون. وعندما تتخذ القرارات، يمكن أن يصمم نظام كامل لرقابة الجودة يضمن المطابقة لمواصفات السلعة أو الخدمة، والخطوة الأولى في تصميم نظام رقابة الجودة، هي تحديد النقاط الحرجة في العملية حيث تلزم المعاينة. والتوجيهات لعمل هذا هي النقاط التالية (شقرا، 1999: 473):

1. معاينة المواد الأولية الداخلة لضمان التزام المورد بالمواصفات المحددة للمواد الأولية. وتؤلف هذه المعاينة عملية انتقائية حيث يمكن أن تعاد بموجبها المواد غير المطابقة إلى المورد، وتمر المواد المطابقة المقبولة إلى عملية الإنتاج. ويجب أن يعلم المورد بنتائج عملية المعاينة وبخاصة بأية مشكلات تخص الجودة. وقد وصفت طريقة معينة لعمل هذا من قبل فالفو (Falvo) في عام 1977.

2. معاينة العمل في العملية أو الخدمة أثناء إجرائها، وكقاعدة عامة يجب أن تعاين السلعة أو الخدمة قبل أن تحدث العمليات غير القابلة للرجوع إليها، أو قبل عمل كبير إلى السلعة، وفي هذه الحالات تكون تكلفة المعاينة اقل من تكلفة العمل الإضافي الذي سيهدر على السلعة، وتحليل دقيق لاين يجب أن تعاين السلعة يعمل من خارطة تدفق العملية.

3. نقطة المعاينة الحرجة الثالثة هي السلعة المنتهية أو الخدمة في صناعات الإنتاج المادي وهنا تعاين السلع المنتهية غالبا قبل الشحن أو قبل وضع السلعة في المخزون.

وبالنسبة لمنظمات الإنتاج الخدمي يكون المنتج النهائي للخدمة أكثر صعوبة مـن اجـل المعاينة، وأحيانا غير ممكن أن يعاين. وبما أن الخدمة المقدمة غير ملموسة، فيجـب أن يسأل الزبون لتحديد معدل جودة الخدمة المقدمة.

والخطوة الثانية في تصميم نظام رقابة الجودة هي تقرير نوع القياس الذي سيستعمل فـي كل نقطة معاينة، وبشكل عام يوجد خياران: إما أن يبنى القياس على المتغيرات، أو يبنى على مساهمات الجودة. ويستعمل في قياس المتغيرات مقياس مـستمر لعوامـل كهـذه: الطول، الارتفاع، والوزن. وفي قياس مساهمات الجودة، يحسب عدد الوحدات المعابة أو عدد العيوب في كل وحدة.

وعندما تكون مواصفات الجودة معقدة، غالبا ما يكون من الـضروري اسـتعمال قيـاس المساهمات. وفي هذه الحالة يمكن أن تستعمل مجموعة معقدة من المعايير لتحديد وحـدة معيبة أو عيب ما.

والخطوة الثالثة في تحديد نظام رقابة الجودة هو تحديد الكمية التي ستعاين. وبشكل عـام تقع الخيارات بين 100% معاينة أو معاينة عينة لنسبة من الإنتاج. والمبدأ الذي يمكن أن يسترشد به في هذا القرار، هو المقارنة بين تكلفة مرور العيوب وتكلفة المعاينة.

والخطوة الأخيرة في تصميم نظام رقابة الجودة هي تقرير من يجب أن يقوم بالمعاينـة. وغالبا ما يستعمل مزيج من المعاينة من قبل العمال نفسهم ومن قبل معاينين خـارجيين. وإذا كانت تستعمل فلسفة (الأعطال صفر) أو (اصنعها بشكل صحيح من المرة الأولـى)، فان العمال سيعتبرون مسؤولين بشكل كبير عن المعاينة، ومسؤولية قليلة فقط ستحدد على المعاينين الخارجيين، وقد يكون البرنامج الوقائي للمعاينة مع طريقة (الأعطال صفر) اقل تكلفة من برنامج معاينة خارجية.

وفي بعض الحالات، سيدخل الزبون في معاينة السلعة. فزبائن الخدمات دائما يأخذون هذا الدور عندما يستلمون الخدمة. وبعض الزبائن يرسلون معاينين من قبلهم إلى مصانع البائع لفحص السلعة (قبولها أو رفضها) قبل شحنها إلى الزبون. وفي بعض البلدان تضع الحكومة معاينين عنها في عدد من الصناعات للتأكد من توافر الجودة لصالح السلامة والصحة العامة. وهكذا فان عددا من الناس يمكن أن يكون داخلا في عملية المعاينة، ونظام رقابة الجودة المصمم جيدا، يتطلب سلسلة من الأحكام الإدارية. حيث أن مبادئ الرقابة نفسها تكون ابتدائية وتتطلب معايير انجازها قياسا، وتغذية عائدة للنتائج، لتصحيح العملية. وتطبيق هذه المبادئ في أية وضعية معينة يكون معقدا. ومع ذلك فان واحدة من المساعدات التي تساعد على تحديد الدرجة الصحيحة للرقابة، هي استعمال مفهوم تكلفة الجودة (شقرا، 1999: 476).

تخطيط الطاقة الإنتاجية

إن استغلال الطاقة الإنتاجية بكفاءة عالية في الوحدات الاقتصادية يعتبر هدفاً عاما في جميع الأنظمة الاقتصادية. فباستغلال الطاقة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن يرتفع الإنتاج، وينخفض بالتالي نصيب تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، مما يؤثر على انخفاض التكاليف الكلية، وتشير الطاقة الإنتاجية إلى القدرات الإنتاجية لعناصر الإنتاج، وعادة ما تقاس بالوحدات المنتجة، وترمز إلى اعلى إنتاج ممكن (اكبر عدد ممكن إنتاجه من الوحدات أو الخدمات من قبل مؤسسة معينة)، أو إلى الكمية المتاحة من الموارد الرئيسية اللازمة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فقد تشير الطاقة الإنتاجية إلى عدد الأطنان التي يمكن إنتاجها من قبل المؤسسة، أو الوقت التشغيلي المتاح، وبينما تعني الطاقة القدرة

المبدئية على توليد مخرجات، فإنها يمكن أن تعني أيضا قدرة المنشاة على إنتاج التنوع والجودة.

وفي مجال آخر عرّفت الطاقة الإنتاجية بأنها قدرة الوحدة الاقتصادية على إنتاج وحدات، أو أداء خدمة. وترتبط القدرة بالأصول، أما الطاقة فقد لا ترتبط بها، فالطاقة هي قدرة الوحدة على الإنتاج، وقد تعتمد على عناصر أخرى غير الأصول كالعمل.

إن الطاقة التصميمية هي أقصى مقدار أو معدل للمخرجات التي يمكن أن مصنع ما، أو وحدة/ مرفق معين إنتاجها خلال مدة زمنية محددة. ومرفق الإنتاج قد يكون أن ينتجها ماكنة أو رجل أو محطة عمل أو خط إنتاج أو مصنع أو منظمة ككل. يجب على مدير العمليات أن يوفر الطاقة اللازمة لإنتاج وتجهيز المنتجات الكافية لمقابلة الطلب المتوقع وبخلاف ذلك فان الشركة ستفقد فرصا عديدة للنمو وتحقيق الأرباح. وعلى هذا الأساس يعد تخطيط الطاقة أمرا مركزيا ومهما لنجاح المنظمة في الأمد الطويل، فإذا ما تم بناء طاقة تفوق حجم الطلب المتوقع، فان جزءا سيستخدم ويترك الجزء الفائض احتياطيا (Capacity Cushion) أو عاملا مستبعدا عن النشاط والذي قد يحول إلى منتج آخر إن أمكن ولكن بكلفة أعلى. وبالعكس عندما تكون هنالك طاقة منخفضة جدا، فان الشركة قد تعتمد عددا من البدائل والقرارات قصيرة الأمد لزيادة تلك الطاقة (سياسة أو قرار استخدام العمل الإضافي مثلا) أو أن جزءا من الطلب يبقى غير مشبع، مما يعني فقدان الشركة لجزء من حصتها المتوقعة في السوق، وفي كلتا الحالتين، فان امتلاك طاقة فائضة أو منخفضة، سيكون مؤذيا ومكلفا للشركة، ويتحدد حجم الطاقة بمقدار توافر الموارد المتاحة في المنظمة مثل (المصانع، المعدات، والعاملين). وعليه فان التخطيط الاستراتيجي للطاقة (Strategic Capacity Planning) هو تحديد أنواع وأعداد الموارد المطلوبة لتنفيذ

الخطة الإستراتيجية للشركة التي تعد لمقابلة الطلب المستقبلي. وان هدف تخطيط الطاقة هو لتحديد المستوى المناسب من طاقة الإنتاج، التي تتحدد بواسطة اختيار المزيج الملائم من المكائن والمعدات والعاملين، المطلوبة لمقابلة الطلب المستقبلي على المنتج/ المنتجات (محسن والنجار، 2006: 228- 229).

وعند التخطيط للطاقة لا بد من الموازنة بين موارد الوحدة الصناعية المتاحة والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة. لذا نستطيع أن نحدد الأهداف الرئيسية من تخطيط الطاقة الإنتاجية بالآتي (المرموري، 1990: 221):

- مقابلة تاريخ الاستحقاق.
- الاحتفاظ بأقل مستوى من رأس المال المحجوز في الإنتاج.
- تقليص المهل الزمنية الصناعية.
- تقليل الوقت الغير منتج.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الحديثة عما هم مطلوب القيام به في مجال الطاقة الإنتاجية.

بتعبير آخر إن تخطيط الطاقة يضمن بان الطاقة المتاحة تقابل أو توازن الطلب المتنبأ به في الأمد الطويل، والأمد المتوسط، والأمد القصير. إن تخطيط الطاقة طويل الأمد يتطلب جهدا مشتركا ما بين أقسام العمليات والتسويق والمالية في الشركة، وعند اختيار إستراتيجية الطاقة يتوجب على المديرين دراسة المشاكل المهمة ذات الصلة من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة مثل (Krajewski & Ritzman, 1997: 97, 216 and Evans, 1999: 99, 301):

1. كيف يتغير سوق المنتجات الحالية، وكيف يؤثر التطور التكنولوجي الحالي والمستقبلي في العمليات؟ وما هو مقدار الدقة التي يمكن بها التنبؤ بهذه الاتجاهات؟

2. هل يمكن لموارد الإنتاج الحالية في مصانع الشركة أن تتلاءم مع المنتجات الجديدة؟ وهل يمكن أن تتكيف تلك الموارد إذا ما تغير الطلب على المنتجات الحالية؟

3. هل ينبغي بناء مصانع جديدة؟ وما هو الحجم الذي ينبغي أن يكون عليه المصنع الجديد؟ وهل ينبغي بناء مصنع كبير واحد جديد أو مصانع عديدة صغيرة؟ أين ينبغي أن تشيد (في أي موقع ينبغي أن تكون)؟ هل ينبغي أن تكون لدينا مصانع كبيرة عددها قليل قرب المجهزين؟ أو مصانع كثيرة صغيرة قرب المستهلكين؟

4. هل ينبغي تحوير المصانع الحالية، أو توسيعها، أو غلقها؟ وما هي الآثار المالية لمثل هذه القرارات؟ وهل ينبغي أن يحصل ذلك؟

5. هل ينبغي أن توسع الطاقة قبل أن يصل الطلب إلى مستوى الطاقة المراد بلوغه، أو ننتظر حتى يصبح الطلب مؤكدا؟

6. ما هو مقدار وسادة الطاقة (الطاقة الخامدة أو الاحتياط (Capacity Cushion المطلوبة للتعامل مع الطلب المتغير غير المؤكد؟

7. كم هو عدد المكائن والمعدات والعاملين التي ستكون مطلوبة للعمليات في المستقبل؟

ويشير (www.anterus.com) إلى أن العناصر الأساسية لنجاح تخطيط الطاقة الإنتاجية يتطلب جمع بيانات عن طبيعة العلاقات بين النظم الحاسوبية وأساليب العمل، أهداف الإنتاج، وموارد النظام من اجل تكوين صورة كاملة عن الطاقة الحالية ومعرفة ما هي الاحتياجات المستقبلية للنمو (لزيادة الطاقة) وكيف يمكن أن تستخدم الموارد بكفاءة عالية لتحقيق غايات وأهداف المنظمة. وبهذا الصدد فان اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالطاقة

الإنتاجية من استغلال الفرص المتاحة يتطلب توفر معلومات عن طريقة استخدام الموارد وعن التغيرات المتوقعة في الطلب على الموارد (www.Entuity.com). ويوفر تخطيط الطاقة للمنظمة منفعتين رئيسيتين هما (www.white space solutions.com):

1. توفر القدرة للمنظمة لمعالجة قضايا الأداء من اجل زيادة الإيرادات والإنتاجية فضلا عن تحسين سمعة المنظمة.

2. توفر القدرة للمنظمة على تحسين إنفاقها الاستثماري بصورة أفضل.

وعند اتخاذ القرارات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية يجب الاهتمام بما يلي (الصريفي، 2005: 388,384):

1. أن تكون الطاقة الإنتاجية المتاحة كافية وقادرة على تمكين المؤسسة من إشباع الطلب الحالي والمستقبلي في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة.

2. أن لا يكون لدى المنظمة فائض من الطاقة الإنتاجية، وبالتالي تزداد تكاليف الإنتاج، وهذا سيؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

3. أن لا يكون هنالك نقص في الطاقة الإنتاجية، لأن ذلك سوف يقلل من قدرة المؤسسة على إشباع الطلب بالوقت والكمية المناسبة، ودون اللجوء إلى بعض السياسات المكلفة.

وتأتي أهمية قرارات تحديد حجم الطاقة الإنتاجية المناسب للأسباب التالية (التميمي وعبد الله، 1994: 161- 162):

- تؤثر قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية على المهل الزمنية للإنتاج (Lead Times) تلبية طلبات الزبائن، التكاليف التشغيلية، وقدرة المنظمة على المنافسة.

- يؤدي تخطيط المنظمة السليم للطاقة الإنتاجية إلى تحديد قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات وطلبات العملاء بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، كما يحدد قدرة المنظمة في الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها.

- تؤثر هذه القرارات على مدى إمكانية المنظمة في تنفيذ إستراتيجية الإنتاج، والعمليات، وإستراتيجية المنظمة ككل.

- تؤثر هذه القرارات على حجم الأنفاق الاستثماري للمنظمة، وبالتالي على معدل العائد على الأموال المستثمرة.

- تؤثر على تكاليف الإنتاج، وبالتالي أسعار البيع وعلى المقدرة التنافسية في السوق.

وان الأهداف الرئيسية من تخطيط الطاقة الإنتاجية تتلخص فيما يلي (الشواري، 1999: 707- 709):

1. تسليم الطلبيات في الوقت المحدد.
2. الاحتفاظ بأقل مستوى من رأس المال المجمد في الإنتاج.
3. تقليص المهل الزمنية الصناعية.
4. تقليل الوقت غير المنتج.
5. تزويد الإدارة بالمعلومات عما هو مطلوب القيام به في مجال الطاقة الإنتاجية.
6. يحقق ذلك مستوى جيد من التشغيل.
7. يعمل على تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale)، أي عندما يزداد حجم الإنتاج، تتناقص التكاليف المتوسطة.

تصميم المنتج

لم يكن تصميم المنتج فيما مضى على أساس دراسات صحيحة لرغبات المستهلكين، بل كانت عملا تخمينيا يعتمد على خبرة وتجارب المنتجين، ولم تكن هذه التخمينات تستند إلى أساليب علمية أو أبحاث علمية، وقد ساعد على انتشار هذه السياسة قلة العرض عن الطلب مما دفع المستهلك إلى شراء المنتجات المعروضة حتى ولو لم تكن تشبع رغباته تماما، لعدم وجود ما يعتبر أحسن منها، غير أن الحال قد تبدل في الوقت الحاضر عما كان عليه الوضع في الماضي، وأصبح المستهلك سيد الموقف يختار من مجموعة كبيرة من المنتجات، لذلك بدأ المنتجون يهتمون بتصميم منتجاتهم وإدخال التحسينات عليها كلما ظهرت الحاجة إلى ذلك، وقد ظهر هذا الاهتمام بصفة خاصة من نهاية الحرب العالمية الأولى حتى الوقت الحاضر. وفي الوقت الحالي لا يمكن لأي منظمة صناعية مهما كانت كبيرة وقوية الاستمرار بالتقدم والتطور إذا لم تستطيع الدخول في عالم المنافسة بكل أبعاده وهذا يتطلب العمل على ملاحقة التطورات العلمية الفنية سواء فيما يختص بالمنتجات أو العمليات الإنتاجية أو بطرائق التسويق التي تخدم المستهلك مباشرة، فالسوق هو الشاري وسلوك المستهلك هو الأساس في تطوير المنتجات (المنصور، 2000: 251).

ويعد التصميم احد القرارات الإستراتيجية لإدارة العمليات التي تساهم في قيادة معظم الأعمال، حيث تبدأ عملية التصميم من لحظة تفكير المنظمة الصناعية في تطويرها منتجاتها القائمة أو ابتكار منتجات جديدة (Schroder, 2000: 130)، أما مفهوم التصميم فقد عرفه (Marks, 1987: 164) بأنه تركيب الأنشطة أو الأجزاء والعناصر لضمان

الحصول على منتج ذي كفاءة وجودة عالية وعلى العموم فان المنتجات إن كانت سلع أو خدمات تمتلك ثلاثة مظاهر أو سمات أساسية وهي (Slack, et al, 1998: 136):

المفهوم:- ويشمل الفوائد المتحققة من شراء المنتج.

الأجزاء والمركبات:- وهو ما يتكون منه المنتج (سلعة/ خدمة) والتي عن طريقها تقدم الفوائد المعرفة في المفهوم.

العملية:- هي العمليات التي تؤديها إدارة الإنتاج والعمليات بهدف إنتاج وتقديم المنتج والذي يمثل تلك المركبات المتجمعة في كل منتج ومن هذا يتجمع التداخل بين تصميم المنتج وتصميم العملية (المعالجة).

ويتوقف تصميم المنتج على عدة عوامل منها (حسن، 1998: 473):

- نوع وطبيعة المنتج، وعما إذ كان سلعة إنتاجية أو سلعة استهلاكية، فالتصميم الذي يطلبه المستهلك في السلع الاستهلاكية تختلف عنه في السلع الإنتاجية.

- حجم وطبيعة وموقع السوق الذي يباع فيه المنتج، ومدى المنافسة فيه ومدى التقدم الإنتاجي الذي حققه المنافسون.

- السعر المنتظر الذي يبيع المنتج به، فإذا كان هدف المنتج البيع بسعر أعلى من سعر السوق وجب عليه الاهتمام بالتصميم اهتماما كبيرا.

- تكاليف التصميم، ومدى فرصة المنتج في رفع سعر البيع حتى يستطيع تغطية التكاليف الإضافية التي أنفقها على التصميم.

- اختلاف العادات الشرائية والأذواق باختلاف البيئة التي يعيش فيها المستهلك، فهناك مثلا تباين ملحوظ بين رغبات أهل الريف وأهل المدن، لذلك صممت شركات السكر ثلاث

أنواع من السكر، فهناك سكر (القمع) لاستعمال أهل الريف والسكر الناعم والقوالب لاستعمال أهل المدن.

وهنالك العديد من الاعتبارات الأساسية في تصميم المنتج وهي (اللامي و البياني، 2008: 87):

1. الكلفة: أي تصنيع المنتجات بكلف منخفضة أو مقبولة على أن لا تؤثر على الجودة.

2. الجودة: أي هناك مواصفات ومحددات يجب أن لا يتخطاها المنتج حفاظا على مستوى الجودة.

3. اقتصادية الاستعمال: أي أن يكون المنتج اقتصاديا في الاستعمال من حيث استهلاكه للوقود مثلا.

4. الصفات الكمالية (الجمالية): بالإضافة إلى أداء المنتج لوظائفه وإشباعه لحاجات المستهلك يجب أن لا تنسى المنظمة السمات الجمالية من حيث شكل المنتج ولونه إلى غير ذلك من السمات.

5. الحجم والطاقة والمتانة: أي يجب أن يكون المنتج بحجم معقول وبطاقة قيمة وإنتاجية عالية ومقسما بمتانة كافية.

6. المعولية: أي أن يكون المنتج قادرا على أداء الوظائف الخاصة به لمدة معينة بدون حدوث حالة عطل أو توقف أو فشل.

7. دوام الاستمرار: أي أن يوفر التصميم الحالي للمنتج إمكانية الاستمرار بالعمل وأداء وظائفه.

8. القابلية على الصيانة: أي إمكانية التصميم الحالي للمنتج أن يسمح بصيانة الأجزاء أو المنتج ككل وبسهولة ويسر.

9. الأمان عند الاستعمال: أي يجب أن يكون المنتج بدرجة عالية من الأمان عند استخدامه من قبل المستهلك دون حدوث أي ضرر أو أذى.

10. الفائدة: أي أن فاعلية المنتج هي السبب المركزي لوجوده.

11. البساطة والوضوح: أي إزالة كل ما هو زائد وغير ضروري في التصميم وإزالة كل التعقيدات فيه.

12. المصداقية: أي أن التصميم الصادق هو الوحيد الذي يكون ناجحا لان أي محاولة للعب بعواطف الناس أو نقاط ضعفهم تؤثر على سمعة المنظمة ومنتجاتها.

13. الابتكار: تهدف المنظمة الى تحقيق جاذبية السلع وان تكون السلع ذات جودة عالية ومتينة التصميم لذا فان الابتكارات يتم إنشاؤها بصورة دقيقة.

ولابد من الإشارة إلى المبادئ الأساسية لتصميم المنتج، حيث أن المبدأ الأساسي لتصميم المنتجات ناجم عن إيجاد تصاميم بسيطة تخدم كل من المنظمة والمستهلك من خلال جعل مكونات المنتج أقل ما يمكن واستخدام أقل ما يمكن من الموارد والعمليات بهدف جعل كلفة التصنيع أقل ما يمكن على أن لا يؤثر هذا على جودة المنتج ومعوليته ويمكن تحقيق هذا التبسيط من خلال ما يأتي (العلي، 2000: 146-147):

1. استخدام الأجزاء المشتركة والشائعة: تعتبر هذه العملية إحدى الطرق المؤدية إلى اقتصاد وتقليل العدد الكلي للأجزاء والمكونات في المنتج الواحد وباقي الأجزاء المشتركة والوحدات التي تدخل في تجميع العديد من المنتجات في آن واحد ومثال ذلك ما تقوم به

شركة فورد الأمريكية للسيارات في تخصيص 75% من الأجزاء المشتركة والتي تدخل في صناعة جميع سياراتها حيث يؤدي استخدامها إلى تحسين مؤشرات الجودة من خلال:

أ. تصنيع الأجزاء بكميات كبيرة يعمل على استقرار الجودة من خلال استخدام أفضل الطرق للإنتاج والعمليات.

ب. وجود عدد قليل من الأجزاء يؤدي إلى تقليل فرصة استخدام الجزء الخطأ في عملية التجميع.

ج. عدم الحاجة إلى تغيير الأدوات والطرق المستخدمة في عمليات التجميع للمنتجات المختلفة.

2. استخدام الأجزاء النمطية: والتي تمتاز غالباً بالجودة العالية والأداء الوظيفي الجيد والكلفة الزهيدة مقارنة بالأجزاء الخاصة أو الفريدة والتي تكون كلفتها كبيرة جداً مقارنة بها خاصة تلك التي تمتاز بخواص مادية غير اعتيادية مثل شركة دانه الأمريكية لصناعة وصلات الربط ذات شكل حرف (U-Joint) لتجميع محاور السيارات (Axles) حيث تستخدم أكثر من (18000) نوع منها إلا أن الشركة الآن أصبح بمقدورها تصميم وصلات الربط بكلف زهيدة وبسرعة عالية وطرحها بسعر مناسب للزبائن.

3. تبسيط عملية التجميع: وتمتاز بجعل العملية الإنتاجية سواء كانت يدوية أو آلية أبسط وبمعولية عالية وكلما زادت درجة الأتمتة واستخدام الإنسان الآلي كلما زادت عملية التصميم ببساطة وجعل تنفيذها بسرعة وبمعولية عالية ومثال ذلك ما قامت به شركة كرابسلر للسيارات عندما أحلت أحد أجزاء السيارة بدل آخر لكنه يزيد عنه بالكلف بمقدار 30% إلا أنه يقلل ساعات تجميع السيارات ويزيد المعولية والجودة مما ساعد على خفض الكلفة الكلية.

4. استخدام طريقة تضمن النموذجية: يهدف الحصول على تشكيلة مختلفة من المنتجات فتعمل المنظمات على طرح نماذج مختلفة لكنها باهظة الثمن لذا تطمح المنظمة الحصول على رضا الزبون من خلال تقديم نماذج مختلفة للمنتج الواحد من خلال طرح مجموعة سلعية بأقل كلفة ممكنة أي العمل على تجزئة المنتج إلى أجزاء عامة أو شاملة أو موديلات (نماذج) مختلفة بعد تحديد أي تباين أو اختلاف ما بين هذه النماذج في ضوء حاجة المستهلك من جهة ومقدرة العمليات الإنتاجية من الجهة الأخرى.

5. جعل مواصفات المنتج والتفاوت المسموح بها معقولة يعتمد هذا المبدأ على عدم التنويع الزائد في مواصفات المنتج لكون ذلك يرفع الكلف لذا يجب أن لا تزيد المواصفات ومكونات المنتج المختلفة عن الطلب في متطلبات الجودة للمنتج مثل عدم تساوي مواصفات للمنضدين للمكتب أحدها حديد والثاني خشب لاختلاف المواد والجودة وجعل مواصفات المنتج والتفاوت المسموح بها متطابقاً مع التحقق الفعلي للعملية الإنتاجية.

6. التصميم بهدف المتانة: يعد من الأساليب التي ظهرت في أواخر القرن بهدف جعل محاولة التصميم بالشكل الذي يحقق تقليل التباين أو الانحراف الطبيعي الذي قد يظهر في خصائص المنتج أثناء العمليات الإنتاجية والذي يكون نسبة الفروقات في المواد الأولية المستخدمة أو هلاك المعدات (تقادمها) أو الإجهاد الذي يصيب العاملين أو حدوث اختلافات في الطول أو العرض والوزن والصلابة (القوة) وكذلك جعل أداء المنتج أقل حساسية من التباينات التي قد تظهر.

الرقابة على المخزون

إن الرقابة والحفاظ على مخزون السلع المادية مشكلة شائعة في جميع المنشات، ويتسبب المخزون في معظم المنشات التصنيعية في شغل نسبة كبيرة من رأس المال العامل وهناك أسباب عديدة للاحتفاظ بالمخزون وتتضمن هذه الأسباب الوقاية ضد التغير في الطلب، وضمان تدفق سهل للإنتاج عن طريق توفير وظيفة فصل بين مراحل الإنتاج، وتخفيض تكلفة المواد الإجمالية بواسطة التمتع بميزة خصم الكمية، بالإضافة إلى أن المخزون يمكن أن يساعد فعلا في زيادة معدل الإنتاج وتخفيض تكاليف التصنيع، إذا تجنبنا بالاستخدام الحكيم الإفراط في كثرة الإعدادات عند مرحلة الاختناق في الإنتاج، ويمكن للشركة أن تحقق وفورات جوهرية عن طريق إجراء رشيد لإدارة المخزون (الشوارى، 1999: 143) وان الرقابة على المخزون عملية لاحقة لعملية تخطيط المخزون، وهي بدورها عملية سابقة لعملية تخطيط المخزون، فنظام الرقابة على المخزون يتضمن مجموعة من الفعاليات والأساليب الإحصائية وغير الإحصائية التي تهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة بغية الحصول والاحتفاظ بمستوى مناسب من المواد الأولية والأجزاء والتجهيزات المادية الأخرى واتخاذ القرارات الضرورية لمعالجة الانحرافات، إن وجدت بين ما هو مخطط له وما تم تنفيذه فعلا (سالم وحسن، 1983: 192).

إن الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي تمكن المخازن من توفير الكميات المناسبة في الوقت المناسب حسب احتياجات المشروع مع الأخذ بعين الاعتبار وفورات التخزين، ونفقات طلب البضاعة، وأسعار المواد السائدة، ونسبة رأس المال العامل المستثمر في المخزون، وتعتبر الرقابة على المخزون سواء من المواد الأولية أو الأجزاء أو المهمات أو السلع الجاهزة من المواضيع التي يجب الاهتمام بها ورغما عن ذلك كثيرا ما تهمل

الإدارة تتبع الأثر الذي يحدثه زيادة المخزون أو نقصه على نفقات التشغيل وعلى الأرباح الإجمالية للمشروع أو لا تعطيه الاهتمام اللازم، ومهما يكن من أمر فان المشروع قد يفشل في الحصول على الأرباح أو في تحقيق الوفورات بسبب فشله في الرقابة على المخزون، إذ يجب أن نعلم أن هذا المخزون الذي يمثل في الكثير من المشروعات الصناعية بين 30 – 50 % (Johnston and Wesley, 1981: 45) من المبالغ المستثمرة يتطلب الكثير من النفقات للتأمين عليه، ومنها الفائدة على رأس المال، تكاليف التخزين، علاوة على المخاطر الناشئة من انخفاض الأسعار، التلف أو البوار والتقادم وغيرها، علاوة على أن زيادة المخزون تعني تعطيل جزء كبير من رأس المال العامل بما كان يمكن الاستفادة منه لو استثمر في نواحي أخرى (أبو خضير و أبو العلا، 1987: 127).

ومن ناحية أخرى فان تخفيض المخزون تخفيضا كبيرا سيؤدي إلى توقف العمليات الإنتاجية أو حتى تعطيلها وارتفاع نفقات الإنتاج الناشئة من انخفاض الإنتاجية وارتفاع النفقات الإضافية بسبب تعطيل أو توقف التجهيزات الآلية علاوة على الخسارة الناشئة من انخفاض رقم المبيعات وعدم التسليم في المواعيد المتفق عليها وزعزعة الثقة بين المنتج وبين عملائه؛ إذاً يتحتم لاستمرار نجاح المشروع الإبقاء على رقم مناسب للكميات المخزونة لفترة معينة حسب ما تمليه الظروف سواء ظروف المصنع الداخلية أو العوامل السوقية الخارجية والتي تمكن المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن من الأصول المختلفة التي يمتلكها (أبو خضير و أبو العلا، 1987: 128).

وتتضمن الرقابة على المخزون النواحي التالية (أبو خضير و أبو العلا، 1987: 129):

1. تقدير الأصناف والأنواع الواجب تخزينها.

2. تحديد الكميات الواجب تخزينها من كل نوع على حدة وكذلك الأرقام الإجمالية.

3 . تنظيم المواد الداخلة إلى المخازن وإضافتها إلى الرصيد السابق.

4 . تنظيم العمليات الخاصة بصرف المواد أو سحبها من المخازن.

ومن خلال هذه النواحي الأربع يمكن تحقيق التوازن في كمية المخزون بما يتناسب مع الظروف في أي وقت من الأوقات، ويجب أن تأخذ المخازن في الاعتبار الأول وقبل كل شي الأصناف التي تقوم الشركة باستخدامها ثم إنتاجها لكي تحدد الأصناف والأنواع الواجب تخزينها مقدما، حيث أن احتفاظ المخازن بكميات من المخزون هو لغرض توفير كميات فائضة من المواد أو المهمات أو الأجزاء وغيرها ولكي تتلافى أي مشاكل في التسليم تكون مستعدة في المخازن لحين طلبها، كما أنه من الضروري أن تحتفظ المخازن بكميات من المواد الأساسية التي تطلب باستمرار وبصفة متكررة، وكذلك المواد التي تطلب على وجه السرعة. أما عن المواد والأصناف الأخرى التي يكون الطلب عليها غير متكرر فليس من الضروري أن تخزنها المخازن لفترات طويلة طالما أمكن الحصول عليها بسهولة وبسرعة من الموردين مباشرة (أبو خضير و أبو العلا، 1987: 130).

أسباب الاحتفاظ بالمخزون (الشرقاوي، 2000: 324):

تحتفظ المخازن في كافة المشروعات الصناعية بكميات من المخزون أكثر من الاحتياجات العادية السريعة لأي سبب من الأسباب الآتية:

1. لا يمكن أن يسير استلام هذه المواد أو البضاعة جنبا إلى جنب مع مواعيد طلب هذه المواد.

2. إذا زادت الكميات في كل طلبيه يمكن الحصول على الأسعار المناسبة والشروط المناسبة وعلى نسبة من الخصم.

3. نظرا إلى التغيير المستمر في برامج الإنتاج يتطلب الأمر الاحتفاظ بكميات من المخزون للوقاية ضد خطر نقص هذه المواد الأساسية والذي ينتج عنه تعطيل في العمليات أو أي نشاط داخل المشروع.

4. يمكن التغلب على مشكلة زيادة نفقة التخزين بالوفورات التي يمكن الحصول عليها من الإنتاج على مدى واسع.

5. اضطرار المنتج الاحتفاظ بالسلع المنتجة الجاهزة لفترة من الوقت وخاصة عندما يتوقع ارتفاعا في الأسعار.

6. نظرا إلى التقلبات في أسعار المنتجات فانه يستحسن الشراء بكميات أزيد من الحاجة وخاصة عندما تكون الأسعار منخفضة.

7. تزيد قيمة بعض الأصناف بتخزينها.

أهمية الرقابة على المخزون:

تظهر أهمية الرقابة على المخزون حتى لا تزيد الكميات المخزنة ويؤدي الأمر إلى ارتفاع زيادة نفقات التخزين وتتلخص العوامل التي تشكل نفقات التخزين في الآتي (النجار، 2006: 367- 378):

1. عدم الاستفادة من الأموال المستثمرة في المخزون أو بمعنى آخر خسارة الحصول على فائدة رأس المال المجمدة في المخزون إذا أمكن استثماره في مجال آخر.

2. نفقات تشغيل المخازن ذاتها والتي تتضمن الأجور والمرتبات الاستهلاك، الإيجار، الإصلاحات وغيرها.

3. خطر التقادم أو قدم العهد بالنسبة للأصناف المخزونة.

4. تغير الأزياء والمواصفات بين فترة وأخرى.

5. التأمين.

6. التفتيش والإشراف على المخازن.

7. نفقات الاحتفاظ بالسجلات، وتمثل هذه النفقات مبالغ كبيرة.

أما مدى الكميات الواجب خزنها فهذا يتأثر بالعوامل الأربعة:

1. الاحتياجات الصناعية.

2 . الوقت اللازم للحصول على البضاعة واستلامها في المخازن.

3. مدى توفر الأموال للشراء.

4. تكلفة التخزين.

المورد البشري

عرف (السالم، 2000 :12) الموارد البشرية على انه عبارة عن مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة وما يملكون من طاقات واستعدادات وقدرات ومعارف إلى جانب ما يمتلكون من قيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها.

لاحظ (Deming) أن العاملين في المنظمة هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج (العاني، 2002 :56)، ويبين (محسن والنجار، 2004: 66) المؤشرات المهمة في الموارد البشرية والتي تشمل تحديد مستويات المهارة المطلوبة للعاملين لتشغيل نظام الإنتاج، تحديد طبيعة وشكل الاحتياجات التدريبية ومعايير الاختيار ووضع الأسس لتقويم الأداء والتعويضات، وتصميم الوظيفة.

ويوضح (Mathis) أن المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة تحاول باستمرار الحصول على ميزة تنافسية دائمة من خلال الموارد البشرية. وبهذا الصدد يؤكد

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات والخدمات، فيختارون منها ما يوافق أذواقهم ومداخليهم، والاهم بالنسبة للمؤسسة هو المعرفة الدقيقة للأسباب التي تدفع المشتري إلى اختيار مورد أو مقدم خدمة دون غيره، ومعرفة الأسباب التي تدعو المستفيد من الخدمة إلى إشهار ولائه لمورد خدمة دون غيره أيضا. إن مفهوم مصطلح (الخدمة) يتراوح ما بين سرعة تقديم الخدمة ونوعية التفاعلات ما بين المستفيدين من الخدمة وأولئك الذين يقدمونها، كما تمتد خصائص الخدمة من تجنب حصول الأخطاء إلى تزويد المستفيدين بخدمات تكميلية داعمة لجوهر الخدمة.

أما راحة المستفيد فهي قد تشير إلى خدمة تقدم في موقع ملائم للمستفيد، أو توفيرها في أوقات ملائمة، أو سهولة الاستفادة أو الحصول على الخدمة. وبدون معرفة المزايا والخصائص الخدمية التي تثير اهتمام ورغبة المستفيد وتدفعه لشرائها، فانه من الصعب على مديري التسويق تطوير إستراتيجية تنافسية ملائمة لمؤسساتهم وخدماتهم، وأصعب من ذلك تقييم أداء هذه الخدمات في السوق.

ومع ازدياد حدة المنافسة في القطاع الخدمي، أصبح من الضروري والحيوي لمؤسسات الخدمة أن تميز خدماتها بشكل ملموس وحقيقي (الطائي والعلاق، 1999: 119- 120) حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية بقصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق (عمار، 2002: 1- 2).

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات Porter بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (خليل، 1998: 79). فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال (بني حمدان وإدريس، 2007: 32). والتي تعني وجود وفرة في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في وفرة المواد الخام، أو وفرة رأس المال، أو وفرة الأيدي العاملة (الخضيري، 2004: 76)، ولا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه ما بين الباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم (السكارنة، 2005: 55) فضلا عن تداخل مفهوم الميزة التنافسية بمفاهيم ومصطلحات اخرى تم استخدامها بصورة خاطئة وغير واضحة احيانا، اذ تظهر مفاهيم مثل المقدرة الجوهرية والنافسية عند الحديث عن الميزة التنافسية وهنا لابد من التمييز بين مفهومي الميزة التنافسية (Competitive Advantage) والمقدرة الجوهرية للمنظمة (Core Competence)، فقد عرف Rowe وزملاؤه المقدرة الجوهرية بأنها مزيج فريد من الموارد والخبرة في منظمة معينة (الزعبي، 2005: 36). كما وتعرف بأنها نشاط تتفوق فيه الشركة على منافسيها فيه، وهذا النشاط قد يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراعة التكنولوجية أو خدمة الزبون (نجم،عبود: 122) في حين يرى (Gareth, 2007: 237) أن الجدارة الجوهرية هي المهارات والقدرات في خلق القيمة والتي تسمح للشركة في تحقيق أعلى الكفاءة، والجودة،

والإبداع، أو الاستجابة للعملاء. وهذا ما أشار إليه (Hill & Jones, 1998: 546) حيث أن الموارد الخاصة والقدرات المتميزة (مهارة الشركة في تنسيق مواردها لخلق أعلى قيمة) تعد مصدر الجدارة الجوهرية والتي هي مصدر للميزة التنافسية.

بالإضافة إلى أنه يجدر بنا التفريق بين مصطلحي التنافسية والميزة التنافسية، فالمصطلح الأول هو الذي يركز على العوامل والقوى التنافسية في بيئة الأعمال خارج نطاق المؤسسات، بينما يركز المصطلح الثاني على العوامل والقوى الداخلية والخارجية للمؤسسة أو القطاع (دراكار، 2000: 59).

اما الميزة التنافسية فقد تم تعريفها من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذلك كالاتي:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (M. Porter).

فالميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين (بني حمدان وإدريس، 2007: 20).

أما Roppaport فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون (البكري، 2008: 19).

كذلك تعرف بأنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة، تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن (الكيالي، 2004: 40).

أما Fahey فيرى بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها (الزعبي، 2005: 18).

كما عرفت على أنها قدرة منظمة ما بالتفوق على غيرها بخلق قيمة أكبر بسبب قدرة مدرائها على استخدام الموارد المتاحة لهم (Gareth, 2007: 27).

وعرفت الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين (السلمي، 1997: 67):

* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

* تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

إن فهم الميزة التنافسية هو تحدي مستمر لأصحاب القرار في المؤسسات الحديثة، حيث أدركت الإدارة في المنظمات والمؤسسات المتميزة الأداء أنها تحقق ميزة تنافسية عند تقديم خدمات ذات قيمة، وبطريقة تضمن مزايا تتوافق مع معايير القيمة الشرائية لدى العملاء. لذا فعلى المنظمة أن تتنبأ وباستمرار طبيعة وشكل التغيير في بيئة الأعمال وتستجيب تلقائياً للتغيير وذلك بتطويع التراكيب الداخلية والثقافة التنظيمية وعوامل عديدة أخرى لكي تتماشى مع التغيير الخارجي، فتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يعني القدرة على الحركة والتغيير التنظيمي أكثر من تحقيق مكانة في أسواق وبيئات العمل (Duncan, Ginter & Swayne, 1998: 454).

كما أشار بارني أن المؤسسات تحقق الميزة التنافسية وتعززها عند تطبيق إستراتيجيات توظف مصادر القوة لديها للاستجابة للفرص المتاحة لها في بيئة العمل المحيطة، وفي

الوقت نفسه تعمل على تحييد التهديدات الخارجية وتفادي نقاط الضعف الداخلي فيها (: .(Barney, 199 634

2.2.2 خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص لا بد أن تتحلى بها لتحقيق المنفعة للشركات مما يمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن لضمان الإستمرارية والنمو وتحقيق المنافسة العالمية (الغالبي وإدريس، 2007: 309):

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.

2. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

وترى الباحثة أن الخصائص المذكورة جميعها تؤثر على المنافسة العالمية في الشركات لتبقى لأطول فترة ممكنة في مرحلة النمو وتحقيق الأرباح في ظل المنافسة الشديدة وتحقيق الأهداف المرجوة في المديين القصير والبعيد.

وأشار (De Lemos etal, 2003: 233) إلى أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

1. الابتكار:- إن الابتكار نشاط خاص غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد.

2. الجودة:- وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، أو ما هو مقدم وبين ما يحتاج العملاء، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء وتخفض الخسائر، والجودة لاتقوم على التوجهات الذاتية للمديرين.

3. الكفاءة:- وتعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمة ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً في جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين نظراً لمحدودية موارد المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها وإستراتيجيتها، إلا أن الميزة التنافسية بشكل عام تعتبر مفتاح لنجاح المنظمات نظرا للاهمية التي تمثلها الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات والتي تظهر من خلال الجوانب الاتية (الغالبي، 2007: 26):

1. تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.

2. تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.

3. تساهم في التأثير الإيجابي في إدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

4. إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد.

5. نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية في المنظمة.

4.2.2 تحقيق الميزة التنافسية

إن إحراز الميزة التنافسية والمحافظة عليها أمر ضروري لنجاح المنظمة على المدى الطويل، وفيما يلي استعراضا لأبرز ما جاء في كيفية تحقيق الميزة التنافسية (بوادي، 2009: 98):

أولاً: العوامل الخارجية:

حيث أشار Michael Porter أن العوامل الخارجية (عوامل الصناعة) أكثر أهمية من العوامل الداخلية للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الأداء المنظمي يحدد من خلال قوى الصناعة، ووفقاً لهذه الرؤيا فقد حدد بورتر خمسة قوى تؤثر في بيئة المنافسة أطلق عليه نموذج القوى الخمس لبورتر، وهذه القوى هي تهديد المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة العملاء، شدة المنافسة داخل السوق، وتهديد دخول المنافسين الجدد (David, 2007: 76)، وأنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة

أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة بمرور الوقت وفقاً لتغير الظروف في الصناعة (Hill & Jones, 1998 : 877).

وتجدر الإشارة إلى أنه يقصد بالصناعة مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها (السالم، 2005: 24).

وبالرغم من أن بورتر لم يذكر سوى خمسة قوى، فقد أضيفت القوى السادسة " أصحاب المصالح الآخرون" لتعكس قوة تأثير الحكومات والاتحادات وأي جماعات أخرى في بيئة العمل على أنشطة الصناعة (السالم، 2005: 87).

ثانياً:- النظرة المستندة على الموارد:

وقد حققت شعبية في التسعينيات واستمر حتى اليوم، ويؤكد هذا المدخل إلى أن الموارد الداخلية للمنظمة أكثر أهمية من العوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، وتؤكد على حقيقة أن الموارد تساعد المنظمة على استغلال الفرص والتحييد عن المخاطر، فالأداء المنظمي يحدد من خلال الموارد الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تصنف إلى ثلاث مجموعات هي (David, 2007 : 689):

1. الموارد المادية:- وتشمل المصنع، المعدات، الآلات، الموقع، التكنولوجيا، والمواد الخام.

2. الموارد البشرية:- وتشمل العمال، التدريب، الخبرة، الذكاء، المعرفة، المهارات، والقدرات.

3. الموارد التنظيمية:- وتشمل الهيكل التنظيمي، عمليات التخطيط، نظم المعلومات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع وقواعد البيانات.

كما وتحدد النظرة المستندة إلى الموارد نوعين من الأصول هما: الأصول الإستراتيجية وهي التي تنتج عنها الميزة التنافسية، والأصول غير الإستراتيجية وهي التي لا تساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل. ولكي يصبح الأصل إستراتيجياً يجب أن تتوافر به الشروط التالية (Meso & Smith, 2000 : 546):

1. أن يكون المورد ثميناً. 2. أن يتسم بالندرة. 3. لا يمكن تقليده بسهولة.
4. لا يمكن إحلال بديل محله.

وتجدر الإشارة إلى أن (Hill & Jones, 1998 : 553) يريا بأن الموارد الخاصة والقدرات المتميزة (مهارة الشركة في تنسيق مواردها لخلق أعلى قيمة) تعد مصدر الجدارة الجوهرية والتي تسمح للشركة في تحقيق أعلى الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة للعملاء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى أية حال، فانه لا يمكن الجزم بأن العوامل الخارجية أو العوامل الداخلية أكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، وفهم العلاقة بين هذه العوامل هو المفتاح الرئيسي لصياغة إستراتيجية أكثر فعالية (David, 2007 :65).

5.2.2 المحافظة على الميزة التنافسية

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية (Raymond, 2000: 16):

1. إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتر حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد

جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق مما يسهل عملية إرضائهم وبنفس الوقت لا يكون هذا السوق مغرياً لتوجه المنافسين إليه بسبب صغره.

2. إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثمارا ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.

3. إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات اختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

4. إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

6.2.2 عناصر تحقيق الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية إحدى متغيرات الدراسة الحالية، ولابد من تحديد العناصر المحققة لهذه الميزة لقياس العلاقة والأثر ما بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهنالك العديد من العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب وفقا لما يوضحه الجدول الآتي.

جدول رقم (2-7): عناصر الميزة التنافسية وفق آراء عدد من الكتاب

الباحث	السنة	الكلفة	الجودة	الابداع	النمو	التحالفات	المعولية	سمعة المنظمة	التركيز	تعاون المجهزين	المرونة	القدرات الجوهرية	المعرفة
Porter	1979	*	*						*				
Hayes wleel wrght	1984	*	*	*			*						
Schuler etal	1987	*	*	*									
Wiseman's	1989	*	*	*	*	*							
Hicks	1993	*	*	*					*				

Mintzberg	1998	•	•	•				•	•	•		•	
Certo	1995	•	•			•				•			
Krajweske	1996	•	•										
Best	1997	•		•	•	•				•		•	
Stack	1998		•	•						•	•		
Chase	2001	•								•	•		
Lynch	2000		•	•	•			•	•				
البوزيكي	2001	•	•										
بني حمدان	2002	•	•	•		•							
الزعبي	2005	•	•	•	•	•							
R.Lynch and P.Baines	2004			•		•		•				•	•
المجموع 16	/	13	13	11	4	6	1	3	4	5	3	3	1
النسبة المئوية	/	%814.25	%81.25	%68.75	%25	%37.5	%6.25	%18.75	%25	%31.25	%18.75	%18.75	%6.25

* المصدر: إعداد الباحثة.

وتشير نتائج الجدول إلى أن هنالك ثلاثة عناصر حصلت على ما نسبته 50% فأكثر وهي:

1. الكلفة 81.25%.
2. الجودة 81.25%.
3. الإبداع 68.75%.

واعتمادا على ذلك سوف تكون العناصر المعتمدة في الميزة التنافسية هي الكلفة، الإبداع، وكذلك سيتم إضافة عنصر ثالث وهو السمعة لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية بين شركات صناعة الأدوية والاتي توضيح مفصل لتلك العناصر:

الجودة

يعبر مصطلح الجودة عن القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن، وتحقيق ما يفوق أو يتجاوز هذه الاحتياجات والمتطلبات (Jiang, 2002: 87). والجودة هي مجموعة من الخصائص والصفات والمميزات المتعلقة بالمنتج (سلعة، خدمة) التي تؤثر في قدرته على الوفاء بالحاجات الصريحة، الظاهرة، الضمنية، والكامنة (Beer, 2003: 345)، وتتطلب الجودة العمل على تحقيق توقعات الزبائن من حيث الأداء المتميز والمواصفات المتميزة والدقة والإتقان وتقديم المنتج (سلعة، خدمة) في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

كما أنها معيار للتميز والكمال ينبغي تحقيقه وقياسه باستمرار (Lawrence & McCollough, 2001: 360). والجودة هي تقديم منتج (سلعة، خدمة) على درجة من التميز بحيث يكون قادرا على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالصورة التي تتفق مع توقعاتهم أو تتجاوز هذه التوقعات، وتحقيق رضا وسعادة هؤلاء الزبائن مع ضرورة وضع معايير مسبقة تكفل تحقيق التميز في هذا المنتج (Hilmer, 2002: 47)، أما الجودة الشاملة فهي تعبر عن تحقيق التنسيق والتكامل بين خصائص المنتج وصفاته وملامحه بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبون. وتوصف الجودة بأنها شاملة نظرا لشمول المسؤولية فيها، فهي تشمل جميع أفراد المؤسسة بحيث يكون كل شخص مسؤولا عن تحقيق الجودة في نطاق عمله وفي حدود مسؤولياته وصلاحياته، من جهة أخرى فان الجودة هي شاملة لأنها تشمل كل مجالات العمل بمختلف مستوياته (Bleckmur, 2004: 245) ويرى (Dean & Evans, 1994 : 80) أن الجودة هي تلبية توقعات الزبون، أو تحقيق ما يفوق هذه التوقعات وقد استخدم مفهوم الجودة في طرق عديدة ومختلفة، لكن لا يوجد معنى واضح ومحدد لها، فمن وجهة نظر العميل

ترتبط الجودة بالقيمة أو الفائدة التي يحصل عليها جراء استخدامه لسلعة ما، وفي مدى قدرة هذه السلعة على تلبية حاجاته ورغباته، وهي عملية نسبية تختلف من عميل لآخر، أما من وجهة نظر المنتج، فإن الجودة مرتبطة عادة بتصميم وتحديد المواصفات لإنتاج سلعة تفي بحاجات العميل وتلبي رغباته (Schroeder, 1989 : 92).

لقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة" (Dilworth, 1986 : 37)، بينما عرف جوران (Juran) الجودة في معظم كتبه بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال" أما عصام نصار فقد عرف الجودة بأنها "مقدرة المنتج على أداء المهام المستهدفة في ظروف الاستخدام السابق تحديدها وخلال العمر المفترض لاستخدام المنتج" (نصار، 1986: 89) وعرفها فيجنيام بأنها "الناتج الكلي للسلعة أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن السلعة أو الخدمة من تلبية حاجات ورغبات العميل (Feigenbaum, 1986 : 31)، ولم يعد تعظيم كمية الإنتاج هو الهدف الوحيد الذي تسعى منشآت الأعمال لتحقيقه ذلك أن واحدا من أشد اهتمامات العملاء أصبح ينصب على عنصر الجودة فانخفاض مستوى جودة المنتجات يؤدي إلى إحجام العملاء عن التعامل مع المنشأة كنتيجة لفقدان الثقة في هذه المنشأة وما تقوم بتقديمه من منتجات فضلا عن أن عدم مسايرة جودة المنتجات للمواصفات العالمية للجودة كفيل بخفض المقدرة التنافسية للمنشأة والذي ينذر باحتمال فشلها وعدم قدرتها على الاستمرار.

وإحدى تعاريف الجودة هو التوافق بين العمليات والمخرجات أو بين ما هو مقدم وبين ما يحتاجه العملاء وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المبني على أساس المناسب للعملاء وتخفيض الخسائر.

والجودة لا تقوم على التوجيهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للحصول على رضا المساهمين والعملاء معاً، إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة أو التي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات في المنظمة نحو الجودة وإن تبني الجودة الشاملة تعد مصدر للميزة التنافسية (حاتوغ، 2006: 24).

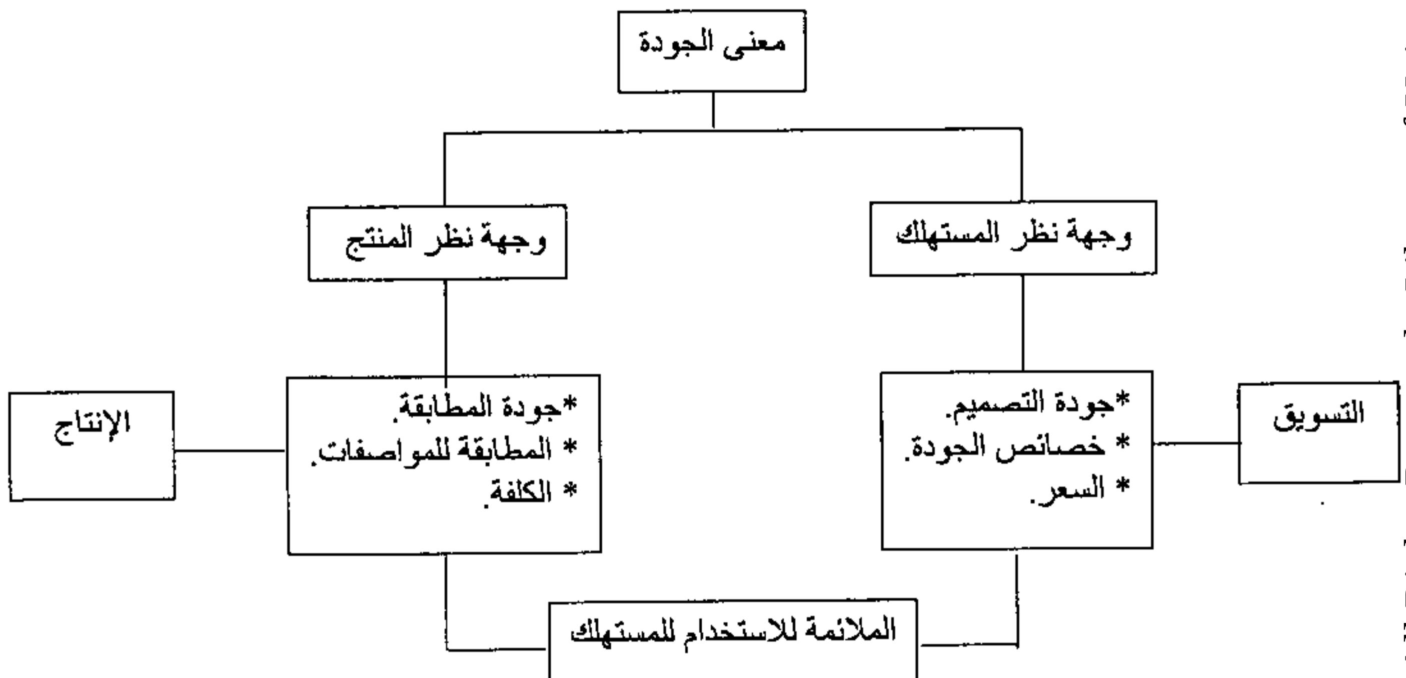
وعرفت جودة المنتج أو الخدمة على أنها المزيج في صفات المنتج التسويقية، الصناعية، الهندسية التي تلاقي توقعات المستهلك (Feigenbaum, 1987: 7). كما وعرفت على أنها مقياس لمدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً (Monks, 1987: 582).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة في طرق الإنتاج ومزايا المنتج ليس بالضرورة أن ينتج عنها زيادة في التكاليف بل على العكس من ذلك فإن فلسفة الجودة الشاملة مبينة على أساس التحسين المستمر في طرق الإنتاج، واختزال الوقت والجهد والاستخدام الأمثل للمصادر من أجل تحقيق الهدف بأقل التكاليف وأقل زمن ممكن.

ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف (Russell & Taylor, 1996: 17)، فمن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد David Gavin للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس الشركة، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما

أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المنظمة (Garvin, 1984: 40).

وقد عرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة. ومن هذا التعريف يصبح بالإمكان تحديد جودة مخرجات العملية الإنتاجية والخدمية عموماً على أنها قاعدة المعرفة التي ممكن استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل السوق من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، المتابعة إضافة إلى اتخاذ القرار. كما يتضمن هذا التعريف الكيفية التي يتوجب بموجبها مواجهة المقدرة على تعريف وتحديد ماهية الخصائص أو الصفات والمفردات لقاعدة المعرفة في إنتاج المخرجات السلعية أو الخدمية التي يجب أن تنسجم مع مفهوم الجودة (العلي، 2006: 16).



الشكل رقم (2-1): رسم تخطيطي لتوضيح معنى الجودة

* Russell, R.S & Taylor, B.W. (2003), Operation Management, prentice – Hall, (4th edition), New Jersey: p: 618.

ويوضح الشكل السابق أن هنالك ثلاثة عناصر للجودة وهي:

1. المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، و كذلك الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

2. الاستجابة، وتعني إرضـــاء متطلبـــات الزبـــائن، تطلعـــاتهم واحتيـــاجاتهـــــم، سواء كانت ضمنية أو ذاتيـــة أو حتى غير واعية.

3. الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداءا من الترتيبات الأمنية وانتهاءا إلى تلبية حاجات الزبائن و خدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليدا، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذلك هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين، كما تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

السمعة

الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين مع المنظمة عن خدماتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من الداعمين، المقترضين، العاملين، العملاء، الموردين، الحكومـــة، المنافسين أو غير ذلك من المنظمات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل فيها المنظمة.

وكلما كان رأي هؤلاء الأطراف ايجابيا في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها، أما إذا حدث العكس فان هذه الأطراف تحاول أن تحقق اكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة.

وقد يؤثر سلبيا على المنظمة حيث تنعدم الثقة المتبادلة بينها وبين المجتمع فلا تستطيع الحصول على تمويل لاحتياجاتها، ولا تستطيع ضمان الاستقرار والاستمرار في أوقات الأزمات ويصبح من السهل تحول الداعمين والمستفيدين إلى جهات أخرى إذا كانت الفرصة متاحة.

وعلى مستوى الشركات هناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة Fortune من خلال عملية مسحية لخمس مئة شركة، هذه الصفات تركزت في ثمان صفات كالتالي:

1. جودة الإدارة.
2. القدرة على التطور (التطور في البنية الداخلية أو الخدمات أو النمو في الإيرادات).
3. جودة المنتج أو الخدمة.
4. الحفاظ على الأشخاص المهمين.
5. الموقف المالي السليم.
6. استخدام أصول وموجودات الشركة بشكل امثل.
7. درجة الابتكار في الشركة (درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها المنظمات).

8. صداقاتها مع البيئة.

ويفترض انه إذا توافرت هذه الصفات في منظمة ما فإنها تكتسب سمعة حسنة لدى جمهورها (http://knol.google.com/k) وتعتبر السمعة الحسنة للمنظمة الإدارية عند كثير من الخبراء شكلا من أشكال أصول المنظمة، لكنها أصول غير محسوسة. وتكمن أهمية السمعة لأي نوع من المنظمات الإدارية في الدور الكبير الذي تؤديه بين مختلف شرائح المعنيين بعملها، فالعملاء كأحد أهم الشرائح ينجذبون نحو منتجات وخدمات المنظمات التي تمتلك سمعة حسنة، وعادة ما تساهم سمعة المنظمة في تكوين ثقة العميل بمنتجات المنظمة وقد أشارت كثير من الأبحاث إلى أن العملاء مستعدون لدفع مزيد من المال على منتج منظمة تمتلك سمعة جيدة. وبجانب العملاء، فان السمعة يمكن أن تجذب الكفاءات والطاقات البشرية للعمل في المنظمة، وقد يتنازل بعض هؤلاء عن بعض المميزات في سبيل العمل مع منظمة إدارية ذات سمعة جيدة. والسبب يعود في الأغلب إلى أن المجتمع يقيم الأشخاص وفقا لاسم ومكانة المنظمات التي يعملون فيها. ومن جملة الأدوار الايجابية للسمعة الحسنة، أنها تمهد الطريق للتفسير الايجابي لتصرفات المنظمة في أذهان المتعاملين معها.

إن بناء سمعة جيدة للمنظمة رحلة شاقة ومضيئة، تتطلب التزاما مستمرا من الإدارة العليا في المنظمة، وتخصيص جزء من موارد المنظمة المالية والبشرية لبناء وإدارة سمعة المنظمة. ويستغرق بناء السمعة زمنا طويلا، لكنها في المقابل سريعة الانهيار، وذلك عندما تواجه المنظمة أو أحد قاداتها مشكلة تتعلق بالنزاهة أو الأمانة. وعندئذ تكون عملية إعادة البناء من جديد عملية أكثر تعقيدا.

المنظمات الخيرية على اختلاف أشكالها وأحجامها، هي بحاجة ماسة كذلك إلى بناء سمعة جيدة عنها في أذهان الآخرين، وفوائد امتلاك المنظمة الخيرية لسمعة جيدة غير محدودة، سواء في جذب المتبرعين والحفاظ عليهم، أو في استقطاب الكفاءات للعمل أو التطوع فيها، أو في بناء صورة ايجابية لدى الجهات الرسمية التي تتعامل معها، لكنه في المقابل، فان فقدان السمعة وانهيارها في المنظمات الخيرية، أسرع وأشنع أثرا من مثيلاتها في القطاع التجاري، لان الثقة تلعب دورا محوريا في علاقة المنظمة الخيرية بالمجتمع المحيط بها.

في عام 2001 فقدت إحدى اكبر المنظمات الخيرية الهولندية قرابة (11000) متبرع بعد أن تناولت الصحافة مقدار الراتب الكبير الذي يتقاضاه مديرها نظير عمله لثلاثة أيام في الأسبوع فقط، وهو ما اضطر المنظمة إلى تبني برنامج لإعادة بناء سمعتها من جديد، ابتداءا من تغيير اسمها الذي عرفت به لفترة طويلة (www.albayan-magazine.com/bayan-271/bayan-08.htm) وهنالك إثباتات جديدة تؤكد بأن الميزات التنافسية على المدى الطويل ونجاح المنظمة سوف تشتق من سمعتها (Taylor, 2002: 53-73)، (Kay, 1993: 6) فمثلاً يختار الزبائن المنظمات الأكثر خبرة وسمعة عندما ينوي التعامل مع تلك المنظمة كما أكد عدد من الباحثين منهم (Helfat, 2003: 997)، (Pettigrew and Whipp, 1991: 67-83) على أهمية البحث في تطوير السمعة للمنظمات، وانصبت دراساتهم على الجامعات التي تركز على المواضيع الرئيسية في تطوير المزايا التنافسية، وأكدوا على أن توليد سمعة قوية سوف يطور عمليات التعليم، وينعكس على الائتلاف أو التعاقد مع جامعات خارج البلد.

الإبداع

تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك ينبغي على مثل هذه الشركات أن تركز جديا وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة. وهنا ستكون وظائف أداء المنتج وليس سعره هي الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة أن تحقق أرباحا عالية. ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق وتشتد المنافسة وتنخفض هوامش الأرباح تبعا لذلك، فإن مثل هذه الشركات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه بتقديم منتجات مبدعة جديدة (محسن والنجار، 2006: 60).

فالإبداع كأسبقية تنافسية يعني (Martinich, 1997 : 37):

1. التفرد والتميز بالمنتجات التي تقدمها الشركة.
2. سرعة تطوير المنتج الجديد.

ولأجل أن تستمر هذه الشركات بالإبداع بتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة مستمرة ينبغي أن تركز إستراتجيتها على (Evans, 1993: 88):

1. وظائف البحث، التصميم، والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي.
2. الجودة العالية للمنتج.
3. امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

ويعرف الإبداع على أنه عملية توليد وتطبيق أفكار جديدة في الشركه تختلف جذريا عن غيرها من الأفكار التي يطبقها المنافسون، وقد يأخذ الإبداع أشكال عدة منها الإبداع في إيجاد طرق جديدة لإنتاج سلع أو خدمات وتوزيعها على العملاء وخلق مجالات جديدة في

العمل ذات جدوى اقتصادية وفنية واستغلال فرص تسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة وزيادة القيمة المضافة لأنشطة الشركة وتقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات (Swamidass, 2000: 675).

كما ويعتبر الإبداع بأنه عامل قوي لشركات اليوم في سعيها إلى تحقيق إنتاجيه أعلى وميزة تنافسية أقوى، والإبداع يتطلب مهارات خاصة في عالم اليوم المعقد والسريع التغير، وهو يوفر القدرة على إيجاد بدائل للطرق المألوفة والسائدة لحل المشاكل (الكبيسي، 2004: 75).

وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع بأنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة داخل أو من خارج الشركة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة، أو برامج الخدمات بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها (الساعد،2004: 34)، ويرى (Gryskiewiez, et.al, 1987: 4) أن الإبداع هو شكل من أشكال النشاط العقلي الذي يتجه الإنسان بمقتضاه نحو الوصول إلى أشكال جديدة في التفكير، ويشير (43 : Kreither, 1989) إلى أن الإبداع هو التبصير الخيالي الذي ييسر للإنسان زيادة معارفه وبخبرات مختلفة أكثر اتساعا وأسهل فهما، ويؤكد (Jain, 1990: 453) أن الإبداع هو عبارة عن تقديم منتج جديد ليحل محل منتج قائم من خلال استخدام طرائق مبتكرة أو استخدام مداخل جديدة في الإنتاج للوفاء بحاجات ورغبات قائمة. ويرى (Leong, et.al, 1990: 108) أن الإبداع يتمثل في قيام الشركة بتقديم منتجات جديدة أو استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق أن استخدمنها مسبقا من خلال إجراء تغييرات نظامية معينة. ويبين (Evans, 1997: 19) أن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر، الجودة،

والمرونة والتي غالبا تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف الشركة وبالأخص التسويق، الإنتاج، والمالية.

ويشير (السرحان، 2005: 12) الى أن الإبداع عبارة عن تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق انجاز (فكرة/ منتج)، تتوافر فيه صفات الأصالة والإبداع.

ويؤكد (Krajewski & Ritzman, 1999: 135) أن الحاجة إلى تبني بعد الإبداع من قبل الشركة هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات التقنية، حيث أنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقنية المستمرة، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالا مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية. ويبين (Schermerhorn, 2000: 400) أن الشركات المتميزة في مجال عملها لا تكون جامدة ولكنها تستمر في الإبداع، حيث يعد الإبداع -كأسبقية تنافسية- عددا من المزايا، ومنها حاجات ورغبات الزبائن من المنتجات، وتحسين إنتاج الشركة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف بشكل صحيح، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة، واتساقا مع ما تقدم نرى أن الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل، ومن الممكن أن يأخذ الإبداع أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي (McDaniel ,Bruce. 2000: 125):

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشيء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2. الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسن (الابداع الجزئي) فان صاحب التحسين يكون الأولى بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

5. الإبداع هو القدرة علىَ اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

الكلفة

مع أن السعر هو السلاح التنافسي المستخدم في السوق، إلا أن الربحية متعلقة بالفرق بين السعر والتكلفة. والتكلفة هي المتغير الذي يسمح بأسعار أقل والتي تكون مربحة. وتتطلب المنافسة على أساس السعر قدرة وظيفة العمليات على الإنتاج بتكلفة منخفضة. لذلك، فإن آثار كل من الموقع وتصميم المنتج، واستخدام وإحلال المعدات، وإنتاجية العامل، وإدارة مخزون جيدة، وتوظيف تقنية تشغيل، وما إلى ذلك، كلها تسهم في التكاليف الناتجة (العبيد، 1991: 35).

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمتة المعدات والتسهيلات (Krajewski & Ritzman, 1998: 33) ويشير(Kosts, 1981: 17) إلى أن التكلفة هي النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحا تنافسيا. ويؤكد (Dilworth, 1992: 53) أن على الشركة التي تركز على التكاليف يجب أن تجعل تكاليف رأس المال، العمل، المواد، التشغيل، الطاقة والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة. ويرى (Aquilana, et.al, 1995: 25) أن من أسباب تفوق ونجاح بعض الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى، حيث أن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز منتجات شركة عن شركة أخرى فإنه يلجا للكلفة –بالضرورة- كمحدد أساسي للقيام بعملية الشراء.

ويؤكد (Thomas, 1988: 224) أن الاعتماد على التكلفة الإجمالية يؤثر في عدد البدائل التي تبحث الشركة في تخفيضها، فبدائل التخفيض تكون كثيرة في حالة الاعتماد على

التكلفة الإجمالية، في حين تكون محددة في حالة استخدام الشركة لهيكل تكلفة المنتج. ويبين (Shnnon, 1993: 220) أهمية تحليل تكلفة المنتج إلى عناصره الأساسية، بما يسهل من إمكانية السيطرة عليها ولاسيما عندما تتحول الشركة من إستراتيجية لأخرى.

ويشير (Schmenner, 1997: 26) إلى أن استخدام الشركة لسياسة مناسبة، واستخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها، وتقليل الوقت الضائع، والتأكيد على خفض مستوى المخزون، وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم المنتجات، وتقليل أوقات تسليم المنتجات إلى الزبائن، وغيرها من الأساليب التي تلجا إليها الشركة، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن. ويؤكد (Slack, et.al, 1998: 83) أن الشركة التي تسعى إلى خفض أسعار منتجاتها تتبنى أسبقية التكلفة ابتداءا، وحتى الشركات التي تسعى إلى المنافسة بأسبقيات أخرى غير التكلفة، فإنها ستكون معينة بشكل أو بآخر بخفض تكلفتها.

وتأسيسا على ما تقدم، نرى أن بعد التكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشركة خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية، فضلا عن أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من الأسواق، وأن التكلفة تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الشركة (المجلة العربية للإدارة، 2006: 72).

3-4 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1. المصادر الثانوية: حيث تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بقرارت الإنتاج والميـــزة التنافسية.

2. المصادر الأولية: كما أن الباحثة اعتمدت على المصادر الأولية، والمتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى الموظفين في الـشركة المبحوثة.

3-5 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة يمكن من خلالها قياس المتغيرات المنبثقة مـــن أنمـــوذج الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات المرتبطة بموضـــوع الدراســـة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة (عبد القادر، 2006)، (مختار، 2005).

وقد غطت الدراسة الجوانب الآتية:

- **الجزء الأول (معلومات عامة):** تضمن المتغيرات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **الجزء الثاني (أداة قياس قرارات الإنتاج):** تضمن مقياس قرارات الإنتاج موزع على خمسة أبعاد هي: المورد البشري، تصميم المنتج، الرقابة على الجـودة، الرقابـــة علـــى المخزون، تخطيط الطاقة الإنتاجية، تقيسها (28) عبارة وفق مقياس ليكـــرت الخماســـي، ويبين الجدول (3-1) توزيع عبارات مقياس قرارات الإنتاج.

جدول رقم (3-1): توزيع عبارات مقياس قرارات الإنتاج

البعد	رقم العبارة
المورد البشري	من 1 إلى 9
تصميم المنتج	من 10 إلى 14
الرقابة على الجودة	من 15 إلى 18
الرقابة على المخزون	من 19 إلى 24
تخطيط الطاقة الإنتاجية	من 25 إلى 28

* المصدر: إعداد الباحثة.

- **الجزء الثالث (أداة قياس الميزة التنافسية)** : تضمن مقياس الميزة التنافسية موزع على ثلاثة أبعاد هي: السمعة، الإبداع، الكلفة، تقيسها (14) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويبين الجدول (3-2) توزيع عبارات توزيع فقرات مقياس الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-2): توزيع عبارات مقياس الميزة التنافسية

البعد	رقم العبارة
السمعة	من 29 إلى 34
الإبداع	من 35 إلى 39
الكلفة	من 40 إلى 42

* المصدر: إعداد الباحثة.

3-6 اختبار صدق أداة الدراسة

لقد اختبرت أداة الدراسة وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

أ. اختبارالصدق

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وقد بلغ عددهم سبعة محكمين، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى،

ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد قامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت معظم التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

ب. اختبار الثبات

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ اكبر من (60%)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (3-3)، نجد أن ألفا كرونباخ كانت (86.5%) لقرارات الإنتاج، (87.7%) للميزة التنافسية، (85.6%) للاستبانة ككل.

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات لأداة الدراسة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
قرارات الإنتاج	86.5
الميزة التنافسية	87.7
الثبات الكلي لأداة الدراسة	**86.5**

* المصدر: إعداد الباحثة.

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتبع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستخدمت كذلك إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **معامل ثبات أداة الدراسة:** لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** وذلك لاختبار اثر قرارات الإنتاج في عناصر الميزة التنافسية (السمعة، الإبداع، والكلفة)، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية للدراسة.
4. **معامل الارتباط البسيط:** قياس الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل أهم البيانات و النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة الوظيفية، والنتائج المتعلقة بإجابات أفـراد عينـة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات النسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفـراد عينـة الدراسة كما هو مبين في الجدول (4-1)، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص.

جدول رقم (4-1): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة
الدخل	اقل من 200	6	7.14%
	200 -399	22	26.19%
	400 -599	28	33.33%
	600 -799	16	19.05%
	أكثر من 800	12	14 %
	المجموع	**84**	**100%**
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	6	7.14%
	دبلوم	22	26.19%
	بكالوريوس	40	47.62%
	ماجستير	14	16.67%
	دكتوراه	2	2.38%
	المجموع	**84**	**100%**

7.14%	6	اقل من 3 سنوات	الخبرة
14.29%	12	3- اقل من 6	
38.09%	32	6- اقل من 9	
26.19%	22	9- اقل من 12	
14.29%	12	12 سنة فأكثر	
100%	**84**	**المجموع**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

بالنظر في الجدول رقم (4-1) نجد:

1. **الدخل:** تدل النتائج أن أعلى فئة للدخل في عينة الدراسة هـي الفئـة (599- 400) دينار، حيث شكلت ما نسبته (33.33%)، وتشير النتائج إلى أن الأفراد الحاصلين علـى درجة البكالوريوس هم من ذوي الدخل لهذه الفئة، تليها الفئة (399- 200) دينار بنسبة (26.19%)، ثم (799- 600) دينار بنسبة (19.05%)، وكانت اقل فئة للدخل هـي فئة (اقل من 200) دينار بنسبة (7.14%).

2. **المؤهل العلمي:** أشارت النتائج أن ما نسبته (47.62%) من أفراد عينة الدراسة هـم من حملة البكالوريوس، يليها نسبة الأفراد الحاصلين على الدبلوم حيث بلغت (26.19%)، ثم جاءت نسبة (16.67%) للأفراد الحاصلين على ماجـستير، يليهـا نـسبة (7.14%) للأفراد الحاصلين على ثانوية عامة وأخيرا جاءت نسبة (2.38%) للأفراد الحاصلين على دكتوراه، وهذه النتيجة تعكس أن موظفي الشركة هم أصحاب مؤهلات علميـة وكفـاءة، وهذا يدل على اهتمام الشركة بان يكون العاملون فيها من الكفاءات المؤهلة التـي تعمـل على الارتقاء بالعمل نحو تقديم الخدمة الأفضل والأداء المتميز.

3. **الخبرة:** يتضح من النتائج أن (38.09%) من أفراد عينة الدراسة هم مـن أصـحاب الخبرة (6- اقل من 9) وذلك نتيجة لأهمية وحيوية قطاع صناعة الأدوية والذي نال منذ بدايته في الأردن اهتمام العديد من الأفراد وتوجه العديد منهم للعمل في هذا القطاع ممـا اكسبهم تلك الخبرة في هذا المجال، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح بين (9- اقل من 12) و (3- اقل من 6) و (12 سنة فأكثر) فقد شكلوا النسب (26.19%) و (14.29%) على التوالي. أما الذين شكلوا خبرة اقل من (3 سنوات) فقد شكلوا ما نسبته (7.14%).

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث طبيعة الأبعاد الرئيسة للدراسة والمتمثلة بقرارات الإنتاج والعمليات وعناصر الميزة التنافسية والتي ساهمت في بناء أنموذج الدراسة وفرضياتها. ولتحقيـق ذلك تم تصنيف هذه الأبعاد بهدف معالجتها.

1.2.4 وصف قرارات الإنتاج

يتم هنا وصف وتشخيص لعدد من قرارات الإنتاج والعمليات وفقا لما أسـفرت عليـه نتائج الاستبيان الميداني، إذ يركز مضمونه على وصف طبيعة هذه المتغيرات الفرعيـة وتشخيصها والمتمثلة بـ"قرار المورد البشري، قرار تصميم المنتج، قرار الرقابة علـى الجودة، قرار الرقابة على المخزون، وقرار تخطيط الطاقة الإنتاجية" وكما موضح أدناه. حيث تشير الجداول إلى التكرارات والنسب والانحراف المعيـاري والوسـط الحـسابي بمتغيرات هذه الأبعاد.

1. وصف قرار الموارد البشرية

قيس هذا البعد من خلال (9) فقرات يبينها الجدول رقم (4-2) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قرار الموارد البشرية

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق				
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية	22	26.2	50	59.5	12	14.3					4.119	0.629	2
تنظم الشركة برامج تدريب مستمرة للعاملين	22	26.2	50	59.5	12	14.3					4.071	0.741	3
تحرص الشركة على ربط الحوافز بالكفاءة	24	28.6	34	40.5	18	21.4	6	7.1	2	2.4	3.857	0.996	6
تحرص الشركة على إعادة صياغة الخبرات السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة	18	21.4	40	47.6	20	23.8	6	7.1			3.833	0.848	7
تعتبر الشركة الأفراد العاملين رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف الشركة	20	23.8	48	57.1	10	11.9	6	7.1			3.976	0.806	4
توفر الشركة نظام أجور عادل يشجع على زيادة إنتاجية العاملين	16	19	40	47.6	14	16.7	14	16.7			3.691	0.969	8
تستخدم الشركة نظام تقييم الموظف استنادا إلى مستوى أدائه	18	21.4	38	45.2	14	16.7	10	11.9	4	4.8	3.667	1.090	9
تحدد الشركة احتياجات الأقسام الإنتاجية من الأفراد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية	16	19	48	57.1	14	16.7	6	7.1			3.881	0.798	5
تساهم الشركة في توفير الاحتياجات للعاملين مثل المواصلات، النقل، والتأمين الصحي	32	38.1	42	50	10	11.9					4.262	0.661	1
المؤشر الكلي											4.190	0.502	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-2) إلى أن قرار المورد البشري حقق وسطا حسابيا مقداره (4.19) وبنسبة (83.80%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.50) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الموارد البشرية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (9) والخاصة "بمساهمة الشركة في توفير الاحتياجات للعاملين مثل المواصلات، النقل، والتأمين الصحي" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.26) وبنسبة (85.23%) في حين حققت الفقرة (7) والخاصة "باستخدام الشركة لنظام تقييم الموظف استنادا إلى مستوى أدائه" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.67) وبنسبة (73.33%). أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (1) والخاصة "باستقطاب الشركة الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.6287).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (7) الخاصة "باستخدام الشركة نظام تقييم الموظف استنادا إلى مستوى أدائه" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.0903).

2. وصف قرار تصميم المنتج

قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات يبينها الجدول رقم (4-3) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قرار تصميم المنتج

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
تسعى الشركة إلى تقليل الأجزاء المستخدمة لتصميم المنتج	18	21.43	46	54.76	16	19.04	4	4.76			3.928	0.773	3
تحرص الشركة على استخدام مكونات مشتركة مع منتجات أخرى	12	14.28	62	73.80	8	9.52	2	2.38			4	0.581	1
تستطيع الشركة إجراء تعديلات على تصميم المنتج بسهولة	14	16.66	46	54.76	18	21.42	4	76.19	2	2.38	3.786	0.865	5
تساهم الأقسام الأخرى ذات العلاقة في الشركة في عملية تصميم المنتج	10	11.90	60	71.42	10	11.90	4	4.76			3.904	0.652	4
تلتزم الشركة بإتباع الطرق المناسبة للمحافظة على خصائص المنتج	20	23.80	50	59.52	12	14.28	2	2.38			4.047	0.693	2
المؤشر الكلي											3.988	0.606	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-3) إلى أن قرار تصميم المنتج حقق وسطا حسابيا مقداره (3.99) وبنسبة (79.8%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.606) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص تصميم المنتج وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (5) والخاصة "بالتزام الشركة بإتباع الطرق المناسبة للمحافظة على خصائص المنتج" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.047) وبنسبة (80.94%) في حين حققت الفقرة (3) والخاصة "بقدرة الشركة على إجراء تعديلات على تصميم المنتج بسهولة"

أدنى وسط حسابي وبلغ (3.78) وبنسبة (75.72%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (2) والخاصة "بحرص الشركة على استخدام مكونات مشتركة مع منتجات أخرى" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.581).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (1) الخاصة "بسعي الشركة إلى تقليل الأجزاء المستخدمة لتصميم المنتج" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.773).

3. وصف قرار الرقابة على الجودة

قيس هذا البعد من خلال (4) فقرات يبينها الجدول رقم (4-4) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قرار الرقابة على الجودة

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
تتوافر في الشركة سياسات واضحة خاصة بالرقابة على الجودة	24	28.6	50	59.5	8	9.5	2	2.4			4.143	0.679	2
تتبنى الشركة سلسلة من الفحوصات والإجراءات لتحقيق جودة المنتجات	22	26.2	52	61.9	6	7.1	4	4.8			4.095	0.723	3
تهدف منظمتنا من الرقابة على الجودة إلى تعزيز مكانتها في السوق وكسب ثقة الزبائن	24	28.6	54	64.3	6	7.1					4.214	0.561	1
تستخدم الشركة أجهزة ومعدات متطورة في الرقابة على الجودة	28	33.3	46	54.8	10	11.9					4.214	0.641	1
المؤشر الكلي											**4.179**	**0.591**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-4) إلى أن قرار الرقابة على الجودة حقق وسطا حسابيا مقداره (4.18) وبنسبة (83.58%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.591)

وذلك يشير إلى فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الرقابة على الجودة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرتين (3) والخاصة "بهدف الشركة من الرقابة على الجودة هو تعزيز مكانتها في السوق وكسب ثقة الزبائن" والفقرة (4) والخاصة "باستخدام الشركة أجهزة ومعدات متطورة في الرقابة على الجودة" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.21) وبنسبة (84.28%) في حين حققت الفقرة (2) والخاصة "بتبني الشركة سلسلة من الفحوصات والإجراءات لتحقيق جودة المنتجات" أدنى وسط حسابي وبلغ (4.095) وبنسبة (81.9%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (3) إذ كان الانحراف المعياري لها (0.561).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (2) والخاصة "بتبني الشركة سلسلة من الفحوصات والإجراءات لتحقيق جودة المنتجات" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.723).

4. وصف قرار الرقابة على المخزون

قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (4-5) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قرار الرقابة على المخزون

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
تعمل الشركة على تأمين احتياجاتها من المخزون	18	21.4	56	66.7	10	11.9					4	0.581	4
تحتفظ الشركة بالحد الأدنى من المخزون لتحقيق رضا الزبائن والعملاء	16	19.0	58	69.0	10	11.9					3.786	0.865	6

تتبنى الشركة سياسة للمحافظة على معدل دوران مخزون حسب الطلب في السوق	20	23.8	56	66.7	8	9.5					3.905	0.652	5
تعمل الشركة على موازنة تكاليف الحصول على المواد والاحتفاظ بالمخزون	16	19.0	54	64.3	14	16.7					4.048	0.693	3
تلبي سياسة المخزون في الشركة احتياجات الأقسام الإنتاجية من المواد الأولية	22	26.2	50	59.5	12	14.3					4.143	0.679	1
تتبنى الشركة أساليب فعالة في الرقابة على المخزون	14	16.7	60	71.4	10	11.9					4.095	0.722	2
المؤشر الكلي											**4.071**	**0.460**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-5) إلى أن قرار الرقابة على المخزون حقق وسطا حسابيا مقداره (4.071) وبنسبة (81.42%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.460) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الرقابة على المخزون وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (5) والخاصة "بتلبية سياسة المخزون في الشركة احتياجات الأقسام الإنتاجية من المواد الأولية" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.143) وبنسبة (82.86%) في حين حققت الفقرة (2) والخاصة "باحتفاظ الشركة بالحد الأدنى من المخزون لتحقيق رضا الزبائن والعملاء" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.786) وبنسبة (75.72%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (1) إذ كان الانحراف المعياري لها (0.581).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (2) الخاصة "باحتفاظ الشركة بالحد الأدنى من المخزون لتحقيق رضا الزبائن والعملاء" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.865).

5. وصف قرار تخطيط الطاقة الإنتاجية

قيس هذا البعد من خلال (4) فقرات يبينها الجدول رقم (4-6) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قرار تخطيط الطاقة الإنتاجية

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
تعمل الشركة على تخطيط طاقاتها الإنتاجية في العمليات الإنتاجية باستمرار	16	19.0	52	61.9	16	19.0					4	0.621	2
تمتلك المنظمة القدرة على تأمين طلبات الزبائن في الوقت المناسب	8	9.5	60	71.4	16	19.0					3.905	0.529	3
تهتم منظمتنا بإدخال مكائن ومعدات جديدة لموازنة الطاقة الإنتاجية	18	21.4	52	61.9	14	16.7					4.048	0.619	1
تسعى الشركة إلى الموازنة بين موارد الوحدة الصناعية المتاحة والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة	12	14.3	50	59.5	22	26.2					3.881	0.629	4
المؤشر الكلي											**3.940**	**0.593**	

• المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-6) إلى أن قرار تخطيط الطاقة الإنتاجية حقق وسطا حسابيا مقداره (3.940) وبنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.593) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص تخطيط الطاقة الإنتاجية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة "باهتمام الشركة بإدخال مكائن ومعدات جديدة لموازنة الطاقة الإنتاجية" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.048) وبنسبة (80.1%) في حين حققت الفقرة (4) والخاصة "بسعي الشركة إلى الموازنة بين موارد الوحدة الصناعية المتاحة

والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.881) وبنسبة (77.6%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (2) والخاصة "بامتلاك الشركة القدرة على تأمين طلبات الزبائن في الوقت المناسب" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.529).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (4) الخاصة "بسعي الشركة إلى الموازنة بين موارد الوحدة الصناعية المتاحة والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.629).

2.2.4 وصف عناصر الميزة التنافسية

يتم هنا وصف وتشخيص لعدد من عناصر الميزة التنافسية وفقا لما أسفرت عليه نتائج الاستبيان الميداني، إذ يركز مضمونه على وصف طبيعة هذه المتغيرات الفرعية وتشخيصها والمتمثلة بـ"السمعة، الإبداع، الكلفة" وكما موضح أدناه. حيث تشير الجداول إلى التكرارات والنسب والانحراف المعياري والوسط الحسابي بمتغيرات هذه الأبعاد.

1. وصف عنصر السمعة

قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (4-7) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عنصر السمعة

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق				
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تعمل الشركة على تحقيق رضا العملاء	16	19.0	56	66.7	12	14.3					4.047	0.579	6
تقدم الشركة المنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن بقية المنافسين	22	26.2	48	57.1	12	14.3	2	2.4			4.071	0.708	5
تحرص الشركة على موقفها التنافسي في بيئة الأعمال	22	26.2	54	64.3	6	7.1	2	2.4			4.144	0.643	3
تحرص الشركة على تقديم خدمات ذات قيمة منفعية	22	26.2	50	59.5	10	11.9	2	2.4			4.095	0.688	4
تسعى الشركة إلى الاستفادة من سمعتها	30	35.7	46	54.8	8	9.5					4.262	0.623	2
تعد السمعة عاملا أساسيا في تحقيق التحالف مع شركات أخرى	34	40.5	42	50.0	8	9.5					4.301	0.631	1
المؤشر الكلي											**4.179**	**0.558**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-7) إلى أن السمعة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية حقق وسطا حسابيا مقداره (4.179) وبنسبة (83.6%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.558) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة عنصر السمعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (6) والخاصة "باعتبار السمعة عاملا أساسيا في تحقيق التحالف مع شركات أخرى" أعلى وسط حسابي وبلغ (4.3010) وبنسبة (86.0%) في حين حققت الفقرة (1) والخاصة "بعمل الشركة على تحقيق رضا العملاء" أدنى وسط حسابي وبلغ (4.047) وبنسبة (80.9%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (1) والخاصة "بعمل الشركة على تحقيق رضا العملاء" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.579).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (2) الخاصة "بتقديم الشركة للمنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن بقية المنافسين" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.708).

2. وصف عنصر الإبداع

قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات يبينها الجدول رقم (4-8) الذي يظهر المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عنصر الإبداع

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %			
تشجع الشركة على القـدرات الإبداعية للعاملين والموظفين	14	16.7	36	42.9	34	40.5					3.762	0.723	4
تتبنى الشركة الإبداع لمواجهة التحديات في بيئة العمل	12	14.3	44	52.4	26	31.0	2	2.4			3.786	0.713	2
تتبنى الشركة الإبـداع فـي مواجهة المشكلات الطارئـة في الشركة	14	16.7	40	47.6	30	35.7					3.801	0.702	1
تهتم الشركة بالإبـداع مـن أجل توسيع آفـاق التطـوير والتجديـد لتحقيـق الميـزة التنافسية	12	14.3	42	50.0	30	35.7					3.786	0.678	2
تحـرص الـشركة علـى الاسـتفادة مـن القـدرات الإبداعية للأفراد العاملين	14	16.7	36	42.9	32	38.1	2	2.4			3.738	0.762	5
المؤشر الكلي											**3.75**	**0.688**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-8) إلى أن الإبداع كعنصر من عناصر الميزة التنافسية حقق وسطا حسابيا مقداره (3.75) وبنسبة (75%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.688) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة عنصر الإبداع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (3) والخاصة "بتبني الشركة الإبداع لمواجهة التحديات في بيئة العمل" أعلى وسط حسابي وبلغ (3.8010) وبنسبة (76.02%) في حين حققت الفقرة (5) والخاصة "بحرص الشركة على الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد العاملين" أدنى

وسط حسابي وبلغ (3.738) وبنسبة (74.8%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (4) والخاصة "باهتمام الشركة بالإبداع من أجل توسيع آفاق التطوير والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.678).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (1) الخاصة "بتشجيع الشركة على القدرات الإبداعية للعاملين والموظفين" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.723).

3. وصف عنصر الكلفة

قيس هذا البعد من خلال (3) فقرات يبينها الجدول رقم (4-9) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عنصر الكلفة

الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		لا أوافق				
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
تسعى الشركة إلى تقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة	18	21.4	44	52.4	18	21.4	2	2.4	2	2.4	3.881	0.856	2
تسعى الشركة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم	12	14.3	48	57.1	24	28.6					3.857	0.643	3
تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق	22	26.2	40	47.6	22	26.2					4	0.728	1
المؤشر الكلي											**3.940**	**0.613**	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول رقم (4-9) إلى أن الكلفة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية حققت وسطا حسابيا مقداره (3.940) وبنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.613) وذلك يشير إلى فاعلية وجودة عنصر الكلفة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة "بممارسة الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق" أعلى وسط حسابي وبلغ (4) وبنسبة (80%) في حين حققت الفقرة (2) والخاصة "بسعي الشركة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم" أدنى وسط حسابي وبلغ (3.857) وبنسبة (77.1%)، أما أدنى تشتت في الإجابات فقد سجلتها الفقرة (2) والخاصة "بسعي الشركة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم" إذ كان الانحراف المعياري لها (0.643).

أما أعلى تشتت فقد ظهر في الفقرة (1) والخاصة "بممارسة الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق" إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.856).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من اجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة، وفيما يلي اختبار لهذه الفرضيات.

1.3.4 اختبار علاقات الارتباط ما بين قرارات الإنتاج وعناصر الميزة التنافسية

يتطلب تحليل أنموذج الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية حسب ورودها في منهجية الدراسة، لذلك لا بد من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على أن هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين قرارات الإنتاج (الموارد البشرية، تصميم المنتج، الرقابة على الجودة، الرقابة على المخزون، وتخطيط الطاقة الإنتاجية) والميزة التنافسية بعناصرها الثلاثة (السمعة، الإبداع، والكلفة) والفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل قرار من قرارات الإنتاج والميزة التنافسية، وتم تحليل هذه العلاقة وفقا لعينة الدراسة.

جدول رقم (4-10) : نتائج علاقات الارتباط بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية

المتغير	المورد البشري	تصميم المنتج	رقابة الجودة	رقابة المخزون	تخطيط الطاقة
السمعة	0.372* 0.001	0.095 0.388	0.210 0.055	0.396* 0.000	0.360* 0.001
الإبداع	0.540* 0.000	0.556* 0.000	0.183 0.096	0.228* 0.037	0.495* 0.000
الكلفة	0.409* 0.000	0.209 0.057	0.242* 0.026	0.357* 0.001	0.305* 0.005
الميزة تنافسية	0.370* 0.001	0.114 0.301	0.044 0.693	0.441* 0.000	0.178 0.104

* المصدر: إعداد الباحثة.

* معنوي عند مستوى (≤ 0.05)

1. العلاقة بين قرارات الإنتاج والسمعة

يشير الجدول (4-10) إلى وجود علاقة ارتباط بين قرارات الإنتاج والسمعة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.001)، ويبين الجدول أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين قرار الرقابة على المخزون والسمعة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط (0.396)، وهذا يدل انه كلما زاد اهتمام الشركة بإتباع سياسة مخزون تلبي حاجة طلب الزبائن في السوق زادت السمعة الايجابية للشركة في البيئة، أما علاقة الارتباط بين السمعة وقرار المورد البشري فكانت (0.372)، وهذا يدل انه كلما زاد اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية زاد ذلك من سمعة الشركة في البيئة، وهذا ما أكد عليه (Mathis) أن المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة تحاول باستمرار الحصول على ميزة تنافسية دائمة من خلال الموارد البشرية، كما يؤكد (Schuler,1984: 356-360) على أن الشركات التي تستخدم نظام التعويضات والتوظيف وتقويم الأداء والتدريب والتطوير بذكاء تستطيع كسب المزايا التنافسية في جانبي الكلفة والجودة وكذلك الإبداع في المنتجات والخدمات.

أما علاقة الارتباط بين السمعة وقرار تخطيط الطاقة فقد كانت (0.360)، وهذا يدل على انه كلما زاد قدرة اهتمام الشركة على تامين طلبات الزبائن في الوقت المناسب زاد ذلك من سمعتها الحسنة في بيئة العمل، أما علاقة الارتباط بين السمعة وقرار تصميم المنتج وقرار الرقابة على الجودة فقد كانت ضعيفة ولا تدل على ارتباط معنوي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.095) و (0.210) على التوالي.

2. العلاقة بين قرارات الإنتاج والإبداع

يشير الجدول (4-10) إلى وجود علاقة ارتباط بين قرارات الإنتاج والإبداع كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.114)، ويبين الجدول أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين تصميم المنتج والإبداع كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط (0.556*)، وهذا يدل أنه كلما زادت قدرة الشركة على إجراء تعديلات على تصميم المنتج بسهولة، وزادت مساهمة الأقسام الأخرى ذات العلاقة في الشركة في عملية تصميم المنتج زاد الإبداع في الشركة، أما علاقة الارتباط بين قرار المورد البشري والإبداع كانت علاقة ارتباط قوية، إذ بلغ الارتباط (0.540*)، وهذا يدل انه كلما زاد اهتمام الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية، وعملت الشركة على توفير احتياجات تلك الموارد البشرية، إضافة إلى زيادة حرص الشركة على إعادة صياغة الخبرات السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة زاد الإبداع في الشركة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ما بين الإبداع وقرار تخطيط الطاقة وقرار الرقابة على المخزون، إذ بلغ الارتباط (0.495*) و (0.228*) على التوالي، أما علاقة الارتباط بين الإبداع وقرار الرقابة على الجودة فكانت (0.183) وذلك لعدم ارتباط الإبداع بسياسات الرقابة على الجودة فيها، وذلك من وجهة نظر افراد العينة.

3. العلاقة بين قرارات الإنتاج والكلفة

يشير الجدول (4-10) إلى وجود علاقة ارتباط بين قرارات الإنتاج والكلفة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.044)، ويبين الجدول أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين قرار المورد البشري والكلفة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط (0.409)، وهذا يدل أنه كلما عملت الشركة على تحديد احتياجات الأقسام الإنتاجية من الأفراد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ساهم ذلك في خفض الكلفة داخل الشركة، أما عن علاقة الارتباط بين قرار الرقابة على المخزون والكلفة فقد كانت أيضا قوية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.357)، وهذا يدل على انه كلما عملت الشركة على موازنة تكاليف الحصول على المواد والاحتفاظ بالمخزون انخفضت الكلفة في الشركة، إضافة إلى وجود اثر لقرار تخطيط الطاقة الإنتاجية على الكلفة، إذ بلغ الارتباط (0.305)، وتشير هذه العلاقة إلى أن الشركة تعمل على تخطيط طاقاتها الإنتاجية في العمليات الإنتاجية باستمرار مما يؤدي إلى خفض الكلفة في الشركة أما علاقة الارتباط بين قرار الرقابة على الجودة والكلفة كانت علاقة ارتباط قوية، إذ بلغ الارتباط (0.242)، وذلك من وجهة نظر افراد العينة مما يدل انه كلما زاد استخدام الشركة لأجهزة ومعدات متطورة في الرقابة على الجودة انخفضت الكلفة، وأخيرا كانت علاقة قرار تصميم المنتج والكلفة فكانت (0.209)، وهذا يدل على أن الشركة عندما تلتزم بإتباع الطرق المناسبة للمحافظة على خصائص المنتج تقل الكلفة.

4. العلاقة بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية

يشير الجدول (4-10) إلى وجود علاقة ارتباط بين قرارات الإنتاج الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.292)، ويبين الجدول أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين قرار الرقابة على المخزون والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.441)، وهذا يدل أنه كلما تبنت الشركة أساليب فعالة في الرقابة على المخزون زاد ذلك من اكتساب الشركة للميزة التنافسية، أما عن علاقة الارتباط بين قرار المورد البشري والميزة التنافسية فقد كانت قوية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.370)، وهذا يدل أنه كلما عملت الشركة على تحديد احتياجات الأقسام الإنتاجية من الأفراد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية ساهم ذلك في كسب المزيد من الميزة التنافسية من قبل الشركة مقارنة بمنافسيها في بيئة العمل، أما عن العلاقة بين قرار تخطيط الطاقة، وقرار الرقابة على الجودة، وقرار تصميم المنتج، كانت (0.178) و (0.114) و(0.044) على التوالي، وذلك من وجهة نظر افراد العينة.

2.3.4 اختبار علاقات الأثر ما بين قرارات الإنتاج وعناصر الميزة التنافسية

بعد تحليل العلاقة بين قرارات الإنتاج والعمليات مع عناصر الميزة التنافسية، فان أنموذج الدراسة وفرضياته ستلزمان تحديد درجة تأثير عدد من قرارات الإنتاج في عناصر الميزة التنافسية، ولا بد من اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أن "هناك علاقة تأثير معنوية ما بين قرارات الإنتاج والميزة التنافسية" والتي تتفرع منها فرضيات فرعية عدة.

1. اثر قرارات الإنتاج في السمعة

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قرارات الإنتاج في مستوى السمعة

	مورد بشري		تصميم المنتج		الرقابة على الجودة		الرقابة على المخزون		الطاقة الإنتاجية		R^2 %	F
السمعة	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T		
	0.25	1.78	-0.235	-1.95	-0.05	0.43	0.32	2.58	0.198	1.58	25.6	5.38*

* المصدر: إعداد الباحثة.

يشير المؤشر الكلي إلى أن قرارات الإنتاج تمارس تأثير معنويا في السمعة وذلك بدلالة قيمة f المحسوبة والبالغة (5.38) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من الجدول أن أكثر القرارات تأثيرا هو قرار الرقابة على المخزون، حيث كانت قيم T لتلك القرارات هي كما يلي:

المورد البشري (1.78)، تصميم المنتج (1.95-)، الرقابة على الجودة (0.43)، الرقابة على المخزون (2.58)، تخطيط الطاقة الإنتاجية (1.58).

2. اثر قرارات الإنتاج في الإبداع

جدول رقم (4-12): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قرارات الإنتاج في مستوى الإبداع

	مورد بشري		تصميم المنتج		الرقابة على الجودة		الرقابة على المخزون		الطاقة الإنتاجية		R^2 %	F
الإبداع	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T		
	0.32	2.68	3.83	0.39	-0.18	-1.7	-0.095	-0.90	0.229	2.13	45.5	13.0*

* المصدر: إعداد الباحثة.

يشير المؤشر الكلي إلى أن قرارات الإنتاج تمارس تأثير معنويا في الإبداع وذلك بدلالة قيمة f المحسوبة والبالغة (13.0) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)،

ويظهر من الجدول أن أكثر القرارات تأثيرا هو قرار الموارد البشرية، حيث كانت قيم T لتلك القرارات هي كما يلي:

المورد البشري (2.68)، تصميم المنتج (0.39)، الرقابة على الجودة (1.7-)، الرقابة على المخزون (0.9-)، تخطيط الطاقة الإنتاجية (2.13).

3. اثر قرارات الإنتاج في الكلفة

جدول رقم (4-13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قرارات الإنتاج في مستوى الكلفة

السمعة	مورد بشري		تصميم المنتج		الرقابة على الجودة		الرقابة على المخزون		الطاقة الإنتاجية		R^2 %	F
	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T		
	0.31	2.14	-0.069	-0.551	-0.02	-0.18	0.22	1.73	0.063	0.489	20.5	4.03*

* المصدر: اعداد الباحثة.

يشير المؤشر الكلي إلى أن قرارات الإنتاج تمارس تأثير معنويا في الكلفة وذلك بدلالة قيمة f المحسوبة والبالغة (4.03) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من الجدول أن أكثر القرارات تأثيرا هو قرار المورد البشري، حيث كانت قيم T لتلك القرارات هي كما يلي:

المورد البشري (2.14)، تصميم المنتج (0.551-)، الرقابة على الجودة (0.18-)، الرقابة على المخزون (1.73)، تخطيط الطاقة الإنتاجية (0.489).

4. اثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية

جدول رقم (4-14): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر قرارات الإنتاج في مستوى الميزة التنافسية

F	R^2 %	الطاقة الإنتاجية		الرقابة على المخزون		الرقابة على الجودة		تصميم المنتج		مورد بشري		
		T	B	T	B	T	B	T	B	T	B	الإبداع
7.96*	33.8	-0.998	-0.118	4.434	0.513	-2.99	-0.35	-1.23	-0.141	3.32	0.44	

* المصدر: إعداد الباحثة.

يشير المؤشر الكلي إلى أن قرارات الإنتاج تمارس تأثير معنويا في الميزة التنافسية وذلك بدلالة قيمة f المحسوبة والبالغة (7.96) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، ويظهر من الجدول أن أكثر القرارات تأثيرا هو قرار الرقابة على المخزون، حيث كانت قيم T لتلك القرارات هي كما يلي:

المورد البشري (3.32)، تصميم المنتج (1.23-)، الرقابة على الجودة (2.99-)، الرقابة على المخزون (4.434)، تخطيط الطاقة الإنتاجية (0.998-).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال ما تقـدم تحليلـه ومناقشته في الفصل السابق، ومن ثم ستتبع بالتوصيات التي تلخص مرامي هذه الدراسة.

5-1 الاستنتاجات

1. اتفاق أغلب الكتاب والباحثين على أن قرارات الإنتاج والعمليات تعد من القرارات الجوهرية والمهمة والأكثر أهمية في المنظمة والتي تؤثر في أداء المنظمات.
2. هناك قدر من الاتفاق حول أهم القرارات الخاصة في مجال الإنتاج والعمليات وهي تصميم المنتج، الطاقة الإنتاجية، المورد البشري، الرقابة على الجودة، والرقابة على المخزون.
3. هناك قدر من الاتفاق بين آراء معظم الكتاب والباحثين حول تصنيف قرارات الإنتاج والعمليات إلى قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية.
4. تقدم نماذج قرارات الإنتاج والعمليات الدعم لمديري الإنتاج والعمليات في وضع وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج والعمليات فضلا عن عرض أهم المبادلات ضمن كل قرار من هذه القرارات.
5. تزايد الاهتمام بقرارات الإنتاج والعمليات لكون هذه القرارات تعد الأساسية لكسب الميزة التنافسية خصوصا في ظل البيئة التنافسية المضطربة.

6. شهدت الميزة التنافسية تطورا عبر ثلاث مراحل، ساهمت بشكل كبير في تحديد أبعاد المفهوم العملي لها من ناحية المعنى والممارسة والبعد الفكري، بحيث أصبحت الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية الذي يؤدي إلى أداء متميز تلقائيا بوصفها تمثل تفوقا معينا للشركة على منافسيها.

7. تباينت عناصر الميزة التنافسية، إلا أن العناصر الأكثر أهمية وتأكيدا هي (الجودة، الإبداع، الكلفة إضافة إلى السمعة).

8. أبرزت الدراسة الدور المهم الذي تسهم فيه نجاح قرارات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية من قبل الشركة.

9. فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الموارد البشرية في الشركة حيث أن هذا القرار حقق وسطا حسابيا مقداره (4.191) وبنسبة (83.81%) من مساحة المقياس الكلية، وهذا ما أكد عليه (Mathis) حيث أن المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة تحاول باستمرار الحصول على ميزة تنافسية دائمة من خلال الموارد البشرية، وبهذا الصدد يؤكد (Schuler,1984: 356-360) على أن الشركات التي تستخدم نظام التعويضات والتوظيف وتقويم الأداء والتدريب والتطوير بذكاء تستطيع كسب المزايا التنافسية في جانبي الكلفة والجودة وكذلك الإبداع في المنتجات والخدمات.

10. فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص تصميم المنتج في الشركة حيث أن هـذا القرار حقق وسطا حسابيا مقداره (3.990) وبنسبة (79.8%) من مساحة المقياس الكلية، وفي الوقت الحالي لا يمكن لأي شركة صناعية مهما كانت كبيرة وقوية الاستمرار بالتقدم والتطور إذا لم تستطيع الدخول في عالم المنافسة بكل أبعاده وهذا يتطلب العمـل علـى ملاحقة التطورات العلمية الفنية سواء فيما يختص بالمنتجات أو العمليـات الإنتاجيـة أو

بطرائق التسويق التي تخدم المستهلك مباشرة، فالسوق هو الشاري وسلوك المستهلك هو الأساس في تطوير المنتجات (المنصور، 2000: 251).

11. فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الرقابة على الجودة في الشركة حيث أن هذا القرار حقق وسطا حسابيا مقداره (4.179) وبنسبة (83.6%) من مساحة المقياس الكلية، وهذا ما أكد عليه العديد من الكتاب والباحثين حيث أن استخدام الرقابة على الجودة من البداية يؤدي إلى تقوية وتحسين الجودة، فضلا عن تخفيض التكاليف في الشركة.

12. فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص الرقابة على المخزون في الشركة حيث أن هذا القرار حقق وسطا حسابيا مقداره (4.071) وبنسبة (81.4%) من مساحة المقياس الكلية، وهذا ما بينه (الشوارى، 1999: 143)، إذ يمكن للشركة أن تحقق وفورات جوهرية عن طريق إجراء رشيد لإدارة المخزون.

13. فاعلية وجودة القرارات المتخذة بخصوص تخطيط الطاقة الإنتاجية حيث أن هذا القرار حقق وسطا حسابيا مقداره (3.940) وبنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية، فباستغلال الطاقة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن يرتفع الإنتاج، وينخفض بالتالي نصيب تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، مما يؤثر على انخفاض التكاليف الكلية.

14. فاعلية وجودة عنصر السمعة حيث حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (4.179) وبنسبة (83.6%) من مساحة المقياس الكلية، إذ تعد السمعة سمة مهمة في تطوير نشاطات المنظمة.

15. فاعلية وجودة عنصر الإبداع حيث حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (3.750) وبنسبة (75%) من مساحة المقياس الكلية.

16. فاعلية وجودة عنصر الكلفة حيث حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مقداره (3.940) وبنسبة (78.8%) من مساحة المقياس الكلية.

17. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية ما بين قـرارات الإنتـاج والميـزة التنافسية.

18. بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لقرارات الإنتاج على السمعة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية والتي تعد جوهر العملية الإدارية لما لها من أثر كبير على تحقيق الميزة التنافسية، واستمرارية الحفاظ عليها.

19. بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لقرارات الإنتاج على الإبداع كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، فالشركات الناجحة هي التي استطاعت أن تستخدم إمكانيتها الإنتاجية كسلاح تنافسي أما الشركات التي تجاهلت ذلك فان النجاح لم يكن حليفها (الحملاوي، 1984: 47).

20. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لقرارات الإنتاج على الكلفة، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والطاقة والتكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمتة المعدات والتسهيلات (Krajewski & Ritzman, 1998: 33).

21. بينت الدراسة وجود تباين لقرارات الإنتاج في الأهمية من حيث التأثير في الميزة التنافسية، حيث كانت أعلى علاقة ارتباط بين قرار الرقابة على المخزون والميزة التنافسية، لما له من اثر على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية مثل الكلفة، والجودة، والإبداع، وهذا ما أكد عليه (Gareth, 2007: 27)، إذ عرف الميزة التنافسية

على أنها قدرة منظمة ما بالتفوق على غيرها بخلق قيمة أكبر بسبب قدرة مدرائها على استخدام الموارد المتاحة لهم.

22. أشارت النتائج المتعلقة بعنصر الإبداع في الشركة إلى دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اهتمام المنظمة بعنصر الإبداع من اجل توسيع آفاق التطوير والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية وكذلك حرص المنظمة على الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد العاملين بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات الإنتاج بطريقة فعالة.

23. أظهرت نتائج عنصر الكلفة في الشركة المبحوثة أن الكلفة سجلت وسطا حسابيا أعلى من الوسط العام وهذا يشير إلى أن عنصر الكلفة يحقق ميزة تنافسية من خلال تقديمها خدمات بأقل كلف وجودة مقبولة من خلال اعتمادها على نظام قرارات الإنتاج، وبنفس الوقت تحقق الشركة عند استخدامها لقرارات الإنتاج الرشيدة عائدا اكبر من عدم استخدام النظام.

24. تترابط متغيرات بعد قرارات الإنتاج مع عناصر بعد الميزة التنافسية بعلاقات طردية موجبة، وهذا يعني وجود علاقات ارتباطيه ذوات دلالة معنوية بين جميع متغيرات هذين البعدين.

2-5 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1. من الضروري دراسة مضامين الفكر الإداري في مجال إدارة المنظمات وإدارة الإنتاج والعمليات وتعميقها فيما يتصل بدراسة الميزة التنافسية لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة الشركة عينة الدراسة في تحسين واتخاذ قرارات سليمة ومناسبة في ظل التقلبات البيئية المستمرة وصولا إلى تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والاستقرار.

2. ضرورة الاهتمام بقرارات الإنتاج التي تم تناولها في الدراسة لما لها من تأثير في تحقيق واكتساب عناصر الميزة التنافسية.

3. ضرورة إطلاع الشركة عينة الدراسة على قرارات الإنتاج وتعزيز ومساندة قسم الإنتاج والعمليات لتحسين القرارات الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات.

4. العمل على دعم العاملين المبدعين من تقديم المكافآت لهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين وستخلق ثقة عالية في إدارتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

5. التركيز على تحقيق المزايا التنافسية المعاصرة (السمعة، الإبداع، الجودة، والكلفة) واستغلال الفرص المتأتية منها والتي ستنعكس على نجاح النظام ونجاح المنظمة ككل.

6. ضرورة اهتمام المدراء في الشركة المبحوثة بالجوانب المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية بطرق وأساليب أكثر حداثة وذلك من خلال تفعيل ما تمتلكه من قدرات مادية وفكرية ومعلوماتية.

7. العمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى، وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقرارات الإنتاج.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. البكري، سونيا محمد، "**نظم المعلومات الإدارية**"، (1993). الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر.

2. البكري، سونيا محمد، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم**"، (2000). دار الجامعة، القاهرة، مصر.

3. البكري، ثامر، "**استراتيجيات التسويق**"، (الطبعة العربية الأولى)، (2008). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

4. الحملاوي، محمد سالم، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، (1984). المكتبات، جامعة عين شمس، القاهرة.

5. الخضيري، محسن احمد، "**صناعة المزايا التنافسية– منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر**"، ط (1)، (2004). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

6. الزعبي، حسن علي، "**نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**"، ط (1)، (2005). عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

7. السالم، مؤيد سعيد، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، ط (1)، (2005). عمان: درا وائل للنشر والتوزيع.

8. السالم، مؤيد سعيد، و صـالح، عـادل حرحـوش، "**إدارة المـوارد البـشرية**"، ط (1)، (2000). مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

9. السيد، إسماعيل محمد، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، (1999). الـدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

10. الشرقاوي، علي، "**إدارة النشاط الإنتاجي: مـدخل التحليـل الكمـي**"، (2000). الـدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

11. الشهيب، محمد علي، "إدارة الإنتاج والعمليـات"، ط (4)، (1989). مطبعـة جامعـة القاهرة، القاهرة.

12. الشيخلي، عبد القادر، "**دور القانون في مكافحـة الفـساد الإداري والمـالي**"، ط (1)، (2002). جامعة اليرموك، الأردن.

13. الشوارى، محمد محمود، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل حديث**"، (1999). دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

14. الصريفي، محمد، "**الإدارة الصناعية**"، ط (1)، (2005). مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

15. العلاق، بشير، الطائي، حميد، (1999). "تسويق الخدمات"، دار العقل.

16. العلي، عبد الستار، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**"، ط (1)، (2000). دار وائل للنشر، الأردن.

17. العلي، عبد الستار محمد، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**"، ط (2)، (2006). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صـبحي، "**الإدارة الإسـتراتيجية: منظور منهجي متكامل**"، ط (1)، (2007). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. الكبيسي، عامر خضير، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمـات**"، (2004). الإسـكندرية، جمهورية مصر العربية.

20. اللامي، غسان قاسم داود، البياني، أميرة شكر ولي، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية**"، (2008). عمان، الأردن.

21. المرموري، منعم زمزير، "**ادراة الإنتاج والعمليات: النظرية والتطبيق**"، (1990). دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22. المنصور، كاسر نصر، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، ط (1)، (2000). دار وائل للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23. النجار، فريد، "**إدارة العمليات الإستراتيجية**"، (2006). مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

24. بني حمدان، خالد محمد و إدريس، وائـل محمـد صـبحي، (2007). "**الإسـتراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**"، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

25. خليل، نبيل مرسي، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، (1998). الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتب.

26. درا كار، بيتر، "**ممارسة الإدارة**"، ط (1)، (2000). الرياض: مكتبة جريـر للترجمـة والنشر والتوزيع، (الكتاب الأصلي منشور عام 1998).

27. سالم، حسن، "**إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي**"، (1983). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. شقرا، أكرم، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، ط (4)، (1999). منشورات جامعة دمشق.

29. عباس، سهيلة محمد، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، ط (1)، (2003). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30. عبيدات، سليمان خالد، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، (1996). دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.

31. قنديلجي، عامر إبراهيم، "**البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية**"، الطبعة العربية، (2008). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32. محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، (2004). دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

33. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، (2005). مكتبة الذاكرة، الأردن.

34. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، "**إدارة الإنتاج والعمليات**"، ط (2)، (2006). مكتبة الذاكرة، عمان، الأردن.

35. مخيمر، عبد العزيز جميل، "**إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات**"، ط (1)، (1991). المكتبات الكويتية، الكويت.

36. نجم، عبود نجم، "**إدارة المعرفــة المفــاهيم و الاســتراتيجيات والعمليــات**"، ط (2)، (2008). عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

37. وصفي، عمر، زمزيز، منعم، وعبدلي، قحطان، "**إدارة المواد: الشراء والتخزين مــن منظور كمي**"، ط (2)، (2004). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدوريات والبحوث العربية

1. الطائي، رعد عبدا لله، "أنشطة مدير الإنتاج فــي الــصناعة العراقيــة"، **مجلــة العلــوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (3)، العدد (6) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (1996).

2. أبو فارة، يوسف احمد، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعــات الفلــسطينية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (2)، العدد (2)، نيسان، (2006).

3. الطويل، أكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد، "العلاقة بين الأســبقيات التنافــسية والأداء الاستراتيجي" ، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (26)، العدد (1)، يونيو (حزيران)، (2006).

4. برهان، محمد نور، "تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة في عقد التسعينات"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (19)، العدد (1)، (1989).

5. سليمان، حسين مصطفى، "نقل تقنيات المعلومات إلى الأقطار النامية"، **المجلــة العربيــة للإدارة، المنظمة العربية للإدارة**، المجلد (11)، العدد (4)، (1987).

6. مسعود عبدا لله بدري، "العوامل الرئيسة في إدارة الجودة الــشاملة فــي منــشات دولــة الكويت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (1)، العدد (2)، (1994).

7. نصار، عصام، "مفاهيم جودة العمل والتنمية الإدارية"، **المجلة العربية لــلإدارة**، مــصر، العدد (31)، (1986).

الرسائل والاطاريح الجامعية

1. إسماعيل، محمود إسماعيل، "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية:- دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية"، **رسالة ماجستير**، (2009)، جامعة آل البيت، المفرق.

2. الحمداني، ناهده إسماعيل عبد الله، "العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي"، **أطروحة دكتوراه**، (2000)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

3. الحيالي، احمد مؤيد عطية، "الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى"، **رسالة ماجستير**، (2006)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

4. الربيعي، خلود هادي عبود مختار، "تعزيز معطيات الشفافية في ظل تقانة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، **أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال**، (2005)، جامعة الموصل.

5. السرحان، عطا الله فهد، "دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" ، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، (2005)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

6. السكارنة، بلال خلف، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2005 - 2004)"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، (2005)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

7. الطهراوي، مي حمد محمد، "اثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية"، **رسالة ماجستير**، (2010)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

8. العاني، آلاء عبد الموجود، "دور استراتيجيات الموارد البشرية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، **رسالة ماجستير**، (2002)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

9. الغويري، عمر عوض، "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، **رسالة ماجستير**، (2004)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

10. القرعان، علي زكريا، "اثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية"دراسة ميدانية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية- سحاب"، **رسالة ماجستير**، (2007)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

11. المولى، احمد علي حسين، "اثر خصائص المعلومات البيئية في تصميم المنتجات دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة/نينوى"، رسالة **ماجستير**، (2005)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

12. بوادي، انس أيوب محمد، "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن"، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، (2009)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

13. بوشناف، عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، **رسالة ماجستير**، (2002)، جامعة الجزائر.

14. حاتوغ، سوزي محمد علي، "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، **أطروحة دكتوراه**، (2006)، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

15. حسن علي عبد الزعبي ، "اثر نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، (1999)، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

16. عليوي، سمير عزيز، "أثر الاعتمادية وتكنولوجيا الإنتاج في إستراتيجية العمليات: دراسة تحليلية في قطاع الصناعات الصغيرة في العراق"، **أطروحة دكتوراه**، (1995)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.

17. داسي، وهيبة حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، **رسالة ماجستير**، (2007)، جامعة دمشق، سوريا.

18. سليمان، ماجد محمد صالح، "العلاقة بين الخصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرهما في قرارات الإنتاج والعمليات"، **أطروحة دكتوراه**، (1998)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

19. محمد منيب محمود الدباغ، "أثر بعض قرارات الإنتاج والعمليات في إنتاجية العمل دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية"، **رسالة ماجستير**، (2002)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المؤتمرات والملتقيات

1. الكيالي، حسام طالب، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، **المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)**، جامعة الزيتونة، عمان، (28-26) نيسان، (2004).

Books

1. Aquilano, N & Chase, R & Davis, M., (1995). **Fundamental of Operation Management**. Second edition, McGraw-Hill, N.Y

2. Buffa., (1983). **Modern production Management**. John Wiley & Sons, New York.

3. Besterfield, Dale H., (1986). **Quality Control**. 2nd edition. Prentice Hall.

4. Dillworth, James B., (1989). **Production & Operation Management**. 6th edition. Mc–Graw–Hill publishers, New York.

5. Evans, J. R., (1993). **Applied production & Operations Management.** 4 th edition. West publishing. co., N.Y.

6. Evans, J. R., (1997). **Applied production & Operations Management**. 6 th edition. west publishing. co., N.Y.

7. Evans, J. R., (1997). **Production/ Operations Management Quality Performance & Value**. 5 th edition. West publishing Co., N.Y.

8. Hizer, Jay & Render, Barry., (2000). **Operation Management**. prentice Hill, New Jersey.

9. Hizer, Jay & Render, Barry., (1997). **Production & Operation Management.** 4 th edition. Prentice Hill, New Jersey.

10. Johnston, Wesley J., (1981). **Patterns in Industrial Buying Behavior**. New York: Parger (1) Publishers.

11. Krajewski, L.J. & Ritzman, L.P., (1999). **Operations Management Strategy & Analysis.** 5th edition. Wesley publishing Co., N.Y.

12. Krajwski, Lee J. & Ritzman., Larry P., (1996). **Operation Management.** 7th edition. Addison–Wesley Inc, USA.

13. Kreither, R., (1989). **Management (Business & Economics).** 4th edition. Boston, Houghton Mifflin Company.

14. Leong, G. K, & Sayder, P.T., (1990). **Operations Management, A process Approach with Spreadsheets.** John Wiley & Sons, N.Y.

15. Lucas, Henry c., (1986). **Information System concepts for Management.** 3rd edition. Mc–Gvaw–Hill, New York.

16. Martinich, J.S., (1997). **Production & Operations**. John Wiley & Sons. Inc., New York.

17. Mayer., (1990). **Appling Manufacturing Strategy Concepts to Practice in Strategic Management of Operation.** Mastate University, USA.

18. Monks, g. Joseph., (1987). **Operation Management.** 3 rd edition McGraw-Hill. pp: 582.

19. Porter, Michel E, (1985). **Competitive Advantage: Creating & Sustaining Performance**. The Free press, New York.

20. Randall S. Schuler., (1984). **Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management**. Prentice, McGraw-Hill, INC, Inc., U.S.A.

21. Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor., (2002). **Operation Management.** 3 th edition. Prentice-HILL. Inc.

22. Russell & Taylor, R.S & Taylor, B.W., (1996). **Production & Operation Management: Focusing On Quality & Competitiveness.** Prentice Hall Internation, pp: 17.

23. Schroeder, R.G., (1985). **Operation Management: Decision Making in the operation function**. 3rd edition. Mc–Graw–Hill, company, New York.

24. Skinner, W. O., (1986). **Manufacturing the formidable Competitive weapon**. John Wiley & Sons, Inc., New York.

25. Slak, N. & chumbers, S & Christine, H & Harrison, A & Johnston R., (2000). **Operation Management**. 2nd edition. pitman publishing, USA.

26. Slack N., Chambers S., Harrison A. & Johnston R., (1998- 2004). **Operations Management**. 2 nd edition & 4th edition. London Pitman Company.

27. Swamidass, Pual m., (2000). **Innovations in Competitive Manufacturing**. First edition. kluwer Academic Publishers, U.S.

28. Thomas, J. G., (1988). **Strategic management, Concepts practical and Cases**. Harper & Row Published, Inc, N.y.

29. Waters .Donald., (1996). **Production Goods & Services**. Addison- - Wesley Publishing Company .INC. U.S.A. P.52.

Periodicals

1. Barney, J., (1991). **Firm Resources & Sustainable Competitive Advantage Journal of Management**. VO 1, 17, No. 1, pp: 99-120.

2. Beer, Michael., (2003). **Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality & Implications for Leading a TQM Transformation**. Decision Sciences, 34 (4), pp: 623-642.

3. Bou-Liusar, Juan Carlos & Segarra-Cipres, Mercedes., (2006). **Strategic Knowledge Transfer & its Implications for Competitive Advantage: An Integrative Conceptual Framework**. Journal of Knowledge Management. 10(4), pp100-112.

4. Daniel, Palacios Maques & Fernando, Joe Garrigos Simon., (2006). **The Effect of Knowledge Management Practices on Performance**. Journal of Knowledge Management, 10(3), pp: 143-156.

5. De Lemos, T. et al., (2003). **An Examination on the Sustainable Competitive Advantage of Private Finance Initiative Project.**

6. Dillworth, James B., (1995). **Production & operation management.** Journal of operation management. Mc–Graw–Hill publishers, New York

7. Dillworth, J., (1992). **Operations Management: Design, Planning & Control for Manufacturing & Service**. McGraw-HILL, Inc, N.Y.

8. Gravin, A., (1984). **Product Quality: An Important Strategic Weapon.** Business Horizon, May/June, pp: 40-54.

9. Gryskiewiez, S, et.al., (1987). **Still the Elusive Definition of Creativity** . North Carolina, CCL.

10. Hayes., (1999). **Information since, digital edition, digital library**. Congress. U.S.A..

11. HelfaT , E, Margaret A. Peteraf ., (2003). **The dynamic resource – based view capability lifecycles.** Strategic Management Journal , 24(10) .

12. Fine, C. H. & Hax, A C., (1985). **Manufacturing Strategy a Methodology & Allusions, Interface**. Vol.15, No.6, November–December.

13. Jay, Weerawardena., (2003). **The Role Marketing Capabilities in Competitive Advantage & Innovation Strategy. Journal of Strategic Marketing**. Vol.11, pp: 15.

14. Jiang, James., (2002). **Measuring Information System Service Quality: Servqual from the other Side, MIS Quarterly**. 26 (2), pp: 145-1661.

15. Kay. J., (1993). **Foundations of corporate success.** Oxford University press.

16. Kosts, A., (1981). **Production Management**. McGraw-Hill, Tokyo.

17. Lawrence, J. and McCollough, M., (2001). **A Conceptual Framework for Guaranteeing Higher Education, Quality Assurance in Higher Education**. 9 (3), pp: 139-152.

18. Li, Huichong., (2003). **An examination of the Source of Competitive Advantage (China) Foot Wear**. Doctor of Philosophy Thesis. The University of Windsor.

19. Michel. Porter r. Miller., (1985). **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review. July, August

20. Morris, Philip., (2003). **Quality & Competitive Advantage: An Empirical Study of ISO 9000 Adoption in the Electronic Industry**. Doctor of Philosophy Thesis, Texas Tech University.

21. Pittigrew A. and Whipp, R., (1991.) **Managing change for competitive success**. Blackwell: Oxford

22. Raymond, Stud., (2000). **The Quest for Competitive Advantage**. CMA Management, Vo 1. 74, Issue 1, pp: 16.

23. Schemenner, R., (1997). **So You Want to Lower Costs?** Business Horizons. Vo1.35, No.4, July-August.

24. Shannon, A.W., (1993). **Measuring Manufacturing Flexibility, The Impact of Production Mix Complexity On Operation Performance & Manufacturing overhead Cost**. Harvard University, PhD, Degree.

25. Skinner., (1969). **Manufacturing, missing Link in corporate strategy**. Harvard Business Review. Vol.47, may–June.

26. Taylor , J., (2002). Changes in teaching and learning in the period to 2005. The case of Postgraduate higher education in Thuk. Journal of Higher education policy and management 24(1).

Internet

1. www.tutor2u.net.

2. www.tutor2u.tqm.net.

3. Capacity Planning & Capital Effectiveness: Beyond Basic Capacity Planning, (2002-2003) Anterus, LLC. www.anterus.com.

4. Capacity Planning, www.entuity.com:88.

5. Managing Performance Through Capacity Planning, Software that engineers performance™ www.white space solutions.com.

6. http://knol.google.com/k

7. www.albayan-magazine.com/bayan-271/bayan-08.htm

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانه الدراسة

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر قرارات الإنتاج في الميزة التنافسية: حالة دراسية شركة الحكمة للصناعات الدوائية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بما ينسجم مع رأيكم الشخصي، علماً بأن ما ستدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

آلاء إبراهيم الدباس

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول أفراد عينة الدراسة، لذا أرجو التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع حالتكم.

1. الدخل:

☐ أقل من 200 دينار ☐ 200 - 399 دينار ☐ 400 - 599 دينار

☐ 600 - 799 دينار ☐ 800 دينار فأكثر

2. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. عدد سنوات الخبرة في الشركة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3 - أقل من 6 سنوات ☐ 6 - أقل من 9 سنوات

☐ 9 - أقل من 12 سنة ☐ 12 سنة فأكثر

الجزء الثاني: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن اثر قرارات الإنتاج على الميزة التنافسية في شركتكم، يرجى وضع علامة (√) تحت الإجابة التي تتفق وموقفك.

أولا:- قرارات الإنتاج

المورد البشري: مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة وما يملكون من طاقات واستعدادات وقدرات ومعارف إلى جانب ما يمتلكون من قيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها.

رقم الفقرة	الفقرات	أوافق بشدة 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1
.1	تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية					
.2	تنظم الشركة برامج تدريب مستمرة للعاملين					
.3	تحرص الشركة على ربط الحوافز بالكفاءة					
.4	تحرص الشركة على إعادة صياغة الخبرات السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة					
.5	تعتبر الشركة الأفراد العاملين رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف الشركة					
.6	توفر الشركة نظام أجور عادل يشجع على زيادة إنتاجية العاملين					
.7	تستخدم الشركة نظام تقييم الموظف استنادا إلى مستوى أدائه					
.8	تحدد الشركة احتياجات الأقسام الإنتاجية من الأفراد بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية					
.9	تساهم الشركة في توفير الاحتياجات للعاملين مثل المواصلات، النقل، والتأمين الصحي					
تصميم المنتج: تركيب الأجزاء والمكونات من أجل الحصول على منتج ذي جودة عالية.						
.10	تسعى الشركة إلى تقليل الأجزاء المستخدمة لتصميم المنتج					
.11	تحرص الشركة على استخدام مكونات مشتركة مع منتجات أخرى					
.12	تستطيع الشركة إجراء تعديلات على تصميم المنتج بسهولة					

.13	تساهم الأقسام الأخرى ذات العلاقة في الشركة في عملية تصميم المنتج					
.14	تلتزم الشركة بإتباع الطرق المناسبة للمحافظة على خصائص المنتج					
الرقابة على الجودة: عملية متابعة مجموع الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة والتي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة.						
.15	تتوافر في الشركة سياسات واضحة خاصة بالرقابة على الجودة					
.16	تتبنى الشركة سلسلة من الفحوصات والإجراءات لتحقيق جودة المنتجات					
.17	تهدف الشركة من الرقابة على الجودة إلى تعزيز مكانتها في السوق وكسب ثقة الزبائن					
.18	تستخدم الشركة أجهزة ومعدات متطورة في الرقابة على الجودة					
قرار الرقابة على المخزون: الوسيلة التي تتمكن بها المخازن من توفير الكميات المناسبة حسب احتياجات المشروع مع اعتبار وفورات التخزين ونفقات طلب البضاعة وأسعار المواد السائد و نسبة رأس المال العامل المستثمر في المخزون.						
.19	تعمل الشركة على تأمين احتياجاتها من المخزون					
.20	تحتفظ الشركة بالحد الأدنى من المخزون لتحقيق رضا الزبائن والعملاء					
.21	تتبنى الشركة سياسة للمحافظة على معدل دوران مخزون حسب الطلب في السوق					
.22	تعمل الشركة على موازنة تكاليف الحصول على المواد والاحتفاظ بالمخزون					
.23	تلبي سياسة المخزون في الشركة احتياجات الأقسام الإنتاجية من المواد الأولية					
.24	تتبنى الشركة أساليب فعالة في الرقابة على المخزون					
الطاقة الإنتاجية: الطاقة المحددة للإنتاج لمدة زمنية معينة بافتراض توفر مستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبة.						
.25	تعمل الشركة على تخطيط طاقاتها الإنتاجية في العمليات الإنتاجية باستمرار					
.26	تمتلك الشركة القدرة على تأمين طلبات الزبائن في الوقت المناسب					
.27	تهتم شركتنا بإدخال مكائن ومعدات جديدة لموازنة الطاقة الإنتاجية					

.28	تسعى الشركة إلى الموازنة بين موارد الوحدة الصناعية المتاحة والعبء الناشئ نتيجة الطلب على منتجات تلك الوحدة					
ثانيا: الميزة التنافسية						
السمعة: الصورة الجيدة للمنظمة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور.						
.29	تعمل الشركة على تحقيق رضا العملاء					
.30	تقدم الشركة المنتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن بقية المنافسين					
.31	تحرص الشركة على موقفها التنافسي في بيئة الأعمال					
.32	تحرص الشركة على تقديم خدمات ذات قيمة منفعية					
.33	تسعى الشركة إلى الاستفادة من سمعتها					
.34	تعد السمعة عاملا أساسيا في تحقيق التحالف مع الشركات أخرى					
الإبداع: استعمال الأصالة والخيال في خلق طريقة أو وسيلة غير مألوفة للأشياء أو حل متميز وفريد من نوعه للمشكلة.						
.35	تشجع الشركة على القدرات الإبداعية للعاملين والموظفين					
.36	تتبنى الشركة الإبداع لمواجهة التحديات في بيئة العمل					
.37	تتبنى الشركة الإبداع في مواجهة المشكلات الطارئة في الشركة					
.38	تهتم الشركة بالإبداع من أجل توسيع آفاق التطوير والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية					
.39	تحرص الشركة على الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد العاملين					
الكلفة: مجموع الأعباء المتعلقة بنشاط المؤسسة (منتج ــ خدمة) والمقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى مرحلة البيع والأداء.						
.40	تسعى الشركة إلى تقديم سلع وخدمات بتكلفة منخفضة					
.41	تسعى الشركة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم					
.42	تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق					

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكمين	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	بندي عبد الله عبد السلام	أستاذ دكتور	الاقتصاد	جامعة تلسمان
2	بن بوزيان محمد	أستاذ دكتور	الاقتصاد	جامعة تلسمان
3	خالد بني حمدان	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	العلوم التطبيقية
4	فراس الشلبي	أستاذ مساعد	نظم معلومات إدارية	البلقاء التطبيقية
5	ماجدة أبو زنط	أستاذ مساعد	تخطيط	البلقاء التطبيقية
6	سامر الدحيات	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
7	محمد زيادات	أستاذ مساعد	تسويق	البلقاء التطبيقية

The effect of production decisions in competitive advantage
Case Study: Hikma Pharmaceutical Company

By
Ala'a Al-Dabbas

Supervisor
Dr: Marwan Al-Nsour

Abstract

The purpose of this study was to identify the nature of the decisions the prevailing wisdom in the Company for Pharmaceutical Industries from the standpoint of employees, as well as to identify the impact of production decisions in the prevailing competitive advantage.
To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire in three parts, aims first of them to know the characteristics of the study sample, while the second part aims to measure the independent variable of production decisions (human resource, product design, supervision at the quality, inventory control, energy planning productivity), and measure the third part of the dependent variable in the elements of competitive advantage (reputation, innovation, cost).
The researcher used the appropriate statistical techniques to analyze the data, including methods of descriptive statistics (arithmetic mean, frequencies, percentages), and multiple regression.

The study found a number of important result
* Increased attention to the decisions of production and operations of the fact that these decisions are essential to gain competitive advantage especially in light of the competitive environment and take decisions on other sections.
* There is a significant effect between production decisions and competitive advantage.
* The study showed a discrepancy of production decisions in importance in terms of impact on competitive advantage, where the highest correlation between the decision to inventory control and competitive advantage, because of its impact on every element of competitive advantage such as cost, quality, and creativity.
* Interrelated variables after production decisions with the elements of competitive advantage after centrifugal relations is positive, and this

means that there are relations of women with any significant correlation between all variables of these dimensions.

* The study pointed to the lack of significant differences between production decisions and competitive advantage due to demographic factors.

The study included a series recommendations including:

* Need to focus on production decisions that have been addressed in the study because of their impact on the achievement and the acquisition of elements of competitive advantage.

* The need to inform the company's sample study on the production decisions and to promote and support the production department and processes to improve management decisions and production operations.

* Work to support the creators of the staff to provide rewards for them, because they will provide an incentive for workers and will create a high confidence in their management, thereby achieving competitive advantage for the company.

* Focus on achieving competitive advantages of contemporary (reputation, innovation, quality, and cost) and exploit the opportunities arising from it which will be reflected on the success of the system and the success of the organization as a whole.

* Paying attention to managers in the company researched aspects related to achieving competitive advantage in ways and methods of more modern and that through the activation of their existing capacities for physical, intellectual, and Informatics.